



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de titulación en la modalidad de investigación
previo a la obtención de Título de Ingenieras en Marketing
y Gestión de Negocios**

**TEMA: “Análisis prospectivo de la gestión del
talento humano como insumo para crear perfiles de
consumidores de mano de obra calificada para el
sector calzado de la provincia de Tungurahua”**

AUTORES:

Ana María Arana Baltán

Lida del Carmen Hidalgo Ubidia

TUTOR: Ing. Mg. Edwin Javier Santamaría Freire.

**AMBATO – ECUADOR
Marzo 2017**



APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. Mg. Edwin Javier Santamaría Freire

CERTIFICA:

En calidad de Tutor del trabajo de titulación del tema “Análisis prospectivo de la gestión del talento humano como insumo para crear perfiles de consumidores de mano de obra calificada para el sector calzado de la provincia de Tungurahua”, presentado por las señoritas Arana Baltán Ana María e Hidalgo Ubidia Lida del Carmen para optar por el título de Ingenieras en Marketing y Gestión de Negocios, CERTIFICO, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el reglamento de títulos y grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 14 de Febrero 2017



Ing. Mg. Edwin Javier Santamaría Freire
C.I: 1802931426

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Nosotras, Ana María Arana Baltán y Lida del Carmen Hidalgo Ubidia, declaramos que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingenieras en Marketing y Gestión de Negocios, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.



Ing. MIA. Leonarilo Gabriel B...
C.I. 1802453629

Ana María Arana Baltán
C.I: 050336583-5



Lida del Carmen Hidalgo Ubidia
C.I: 180463929-0

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f) 

Ing. MBA. Leonardo Gabriel Ballesteros López
C.I: 1802453629

f) 

Psic. Cli. María Cristina Abril Freire
C.I: 1803324175

28 de Marzo del 2017


DERECHOS DE AUTOR

Autorizamos a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de nuestro proyecto, con fines de difusión pública además apruebo la reproducción de este proyecto, dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando nuestros derechos de autor.



Ana María Arana Baltán
C.I: 050336583-5



Lida del Carmen Hidalgo Ubidia
C.I: 180463929-0

DEDICATORIA

A Dios por darme sabiduría y fortaleza para conducir mi vida en una carrera universitaria y culminar este trabajo que para mí significa “Futuro”.

A mi amada madre, que siendo padre y madre para nosotros, sembró semillas de fé, perseverancia y logros brindándome su cariño, apoyo y comprensión en todo lo emprendido.

A mi hermosa hija, Tayra que ha sido mi luz y fuente de inspiración para emprender nuevos ideales, la razón de querer ser siempre la mejor y superarme día a día para poder ofrecerle un buen porvenir.

A mi querido esposo, quién luchó conmigo hombro a hombro para que mi meta planteada al venir a una ciudad desconocida sea lograda, dándome ánimos, apoyo y confianza para ver mi sueño convertirse en realidad.

Y un eterno agradecimiento a cada uno de los docentes que iluminaron mi camino a través de su cátedra, por su paciencia, tiempo y ayuda otorgada en momentos de oscuridad.

A todos los que confían en mí, amigos y demás familiares ¡Un millón de gracias!.

Con amor, Anita Arana

DEDICATORIA

Un profundo agradecimiento a mi familia: mi madre, mi padre, mis hermanos y mis hermanas que siempre me brindaron su apoyo incondicional para lograr cada objetivo planteado en mi vida, estando conmigo en las buenas y en las malas y dándome fuerzas para continuar lo iniciado.

A mis amigos y amigas que creyeron en mí, siendo luz en medio de tantas tinieblas y pruebas que la vida nos pone para probarnos cuán fuertes podemos ser y lograr lo que a cierta distancia parece imposible.

A la universidad que me abrió sus puertas para llevar a cabo el sueño de mi vida: ser una profesional, y a cada docente que el transcurso de mi vida universitaria formaron parte de este proceso, gracias por su proceso de enseñanza aprendizaje y tiempo invertido.

A todos ellos, muchas gracias, por permitirme ver la luz al final del túnel. Gracias

Con Amor, Lida Hidalgo

AGRADECIMIENTO

A lo largo del tiempo, Dios pone en nuestro camino a diversas personas que son difíciles de olvidar porque han dejado una huella importante en nuestro corazón, al acompañarnos en un instante de nuestra ida, sin embargo no podemos quedarnos siempre junto a ellos pero por muy corto que haya sido el tiempo que se compartió, nos dejan una parte de ellos que siempre estará presente para ayudarnos a crecer.

Nuestro profundo agradecimiento a cada uno de los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, quienes a lo largo de este tiempo han compartido su conocimiento con nosotras y nos han guiado durante nuestra etapa universitaria, en especial al Ing. Edwin Santamaría Freire por su paciencia y apoyo incondicional a lo largo del desarrollo del trabajo de investigación.

“Solo hay un bien, el conocimiento, solo hay un mal, la ignorancia.”

Sócrates

ÍNDICE

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO	iv
DERECHOS DE AUTOR	v
DEDICATORIA	vi
DEDICATORIA	vii
AGRADECIMIENTO	viii
ÍNDICE	ix
ÍNDICE DE TABLAS Y CUADROS	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiv
RESUMEN EJECUTIVO	xvi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.1. Tema de Investigación.....	3
1.2. Descripción del problema de investigación.....	3
1.2.1. Pregunta general.....	5
1.2.2. Preguntas específicas	6
1.2.3. Delimitación.....	6
1.3. Justificación.....	6
1.4. Objetivos	8
1.4.1. Objetivo General	8
1.4.2. Objetivos Específicos.....	8
CAPÍTULO II	9

2.	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	9
2.1.	Gestión del Talento Humano.....	10
2.1.1.	Subsistemas de la gestión del talento humano	14
2.1.2.	Propiedades de la gestión del talento humano.	16
2.1.3.	Elementos de la gestión del talento humano.....	17
2.1.4.	Factores influyentes en la gestión del talento humano.....	20
2.2.	Análisis prospectivo	32
2.2.1.	Metodología del análisis prospectivo.....	33
2.3.	Perfil del consumidor	36
2.3.1.	Perfil del consumidor Factores internos y externos	37
2.4.	Situación actual de las empresas del sector calzado en la provincia de Tungurahua.....	40
	CAPÍTULO III.....	44
3.	METODOLOGÍA.....	44
3.1.	Paradigma de investigación.....	44
3.2.	Enfoque cualitativo.....	45
3.3.	Tipo descriptivo.....	46
3.4.	Población y muestra	47
3.5.	Instrumento de recolección de la información	48
3.5.1.	Encuesta Personal.....	48
3.6.	Validación	50
3.7.	Procesos de recolección.....	50
	CAPÍTULO IV.....	51
4.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	51
4.1.	Análisis Factores internos	51
4.1.1.	Factor relaciones interpersonales	51

4.1.2.	Factor resistencia al cambio	53
4.1.3.	Factor Autoestima	54
4.1.4.	Factor Experiencia	56
4.2.	Análisis Factores externos	58
4.2.1.	Factor clima organizacional	58
4.2.2.	Factor cultura organizacional	59
4.2.3.	Factor comportamiento organizacional.....	61
4.2.4.	Factor compromiso laboral	62
4.2.5.	Factor desempeño laboral	64
4.2.6.	Factor liderazgo.....	66
4.2.7.	Factor formación y capacitación	67
4.2.8.	Factor comunicación organizacional.....	69
4.2.9.	Factor salud y seguridad.....	71
4.2.10.	Factor motivación.....	73
4.2.11.	Factor rotación de personal	75
4.2.12.	Factor satisfacción laboral.....	77
4.3.	Análisis factores perfil del consumidor	79
4.3.1.	Factores demográficos	79
4.3.2.	Factor valores.....	82
4.3.3.	Factor estilo de vida	83
4.4.	Análisis prospectivo	84
CAPÍTULO V		88
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	88
5.1.	Conclusiones	88
5.2.	Recomendaciones	90
CAPÍTULO VI.....		92

6. PROPUESTA.....	92
6.1. Antecedentes	92
6.2. Justificación.....	92
6.3. Impacto.....	93
6.4. Alcance.....	93
6.5. Método de Trabajo	93
6.5.1. Descripción del método de análisis estructural.....	94
6.6. Objetivos	95
6.7. Modelo prospectivo del perfil del consumidor.....	95
7. BIBLIOGRAFÍA	99
8. ANEXOS	106
8.1. Diagrama causa-efecto	107
8.2. Encuesta.....	108
8.3. Cuadro de relaciones- Análisis prospectivo	110
.....	110

ÍNDICE DE TABLAS Y CUADROS

TABLA 1: SUBSISTEMAS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	15
TABLA 2: FACTORES INTERNOS DEL MODELO DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR	38
TABLA 3: FACTORES EXTERNOS DEL MODELO DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR	39
TABLA 4: ASOCIACIONES DE CALZADO EN TUNGURAHUA.....	41
TABLA 4: FACTORES Y ELEMENTOS EVALUADOS	48
TABLA 5: FIABILIDAD ESTADÍSTICA	50
TABLA 7: FASES PRINCIPALES DEL ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE LA PROSPECTIVA	94
TABLA 8: VARIABLES DEL PERFIL DEL CONSUMIDOR	96

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: PROCESO DE PROSPECTIVA	35
GRÁFICO 1: IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES.....	51
GRÁFICO 2: RELACIONES INTERPERSONALES Y LA EMPRESA.....	52
GRÁFICO 3: CAMBIO ORGANIZACIONAL	53
GRÁFICO 4: ACTIVIDADES.....	53
GRÁFICO 5: AUTOESTIMA Y PRODUCTIVIDAD.....	54
GRÁFICO 6: AUTOESTIMA Y ACTIVIDADES EFICIENTES.....	55
GRÁFICO 7: PERSONAL CON EXPERIENCIA.....	56
GRÁFICO 8: EDAD IGUAL A EXPERIENCIA	56
GRÁFICO 9: CONTRATACIÓN Y EXPERIENCIA	57
GRÁFICO 10: ASPECTOS DE AMBIENTE LABORAL	58
GRÁFICO 11: CLIMA LABORAL IDÓNEO	58
GRÁFICO 12: COMPORTAMIENTO	59
GRÁFICO 13: POLÍTICAS Y PRINCIPIOS	60
GRÁFICO 14: COMPORTAMIENTO LABORAL.....	61
GRÁFICO 15: APORTES PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUÓ.....	62
GRÁFICO 16: LABORES CON RESPONSABILIDAD	62
GRÁFICO 17: COMPROMISO DEL RR.HH.	63
GRÁFICO 18: ENTORNO FAMILIAR Y DESEMPEÑO LABORAL	64
GRÁFICO 19: ASOCIACIÓN DE VALORES, CREENCIAS Y PRINCIPIOS	64
GRÁFICO 20: CUMPLIMIENTO DE LABORES	65
GRÁFICO 21: LIDERAZGO Y SU EFECTO EN CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS.....	66
GRÁFICO 22: RR.HH. POR ÁREAS	67
GRÁFICO 23: ESPECIALIZACIÓN EN DETERMINADA ÁREA.....	67
GRÁFICO 24: CONTRATACIÓN LABORAL	68
GRÁFICO 25: ACTIVIDADES DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN	68
GRÁFICO 26: COMUNICACIÓN Y CONFLICTOS.....	69
GRÁFICO 27: CONFLICTOS POR COMUNICACIÓN.....	70
GRÁFICO 28: IMPORTANCIA DE MEDIDAS DE PROTECCIÓN.....	71
GRÁFICO 29: PERSONAL CAPACITADO EN SALUD Y SEGURIDAD.....	71
GRÁFICO 30: EXISTENCIA DE RIESGOS LABORALES	72

GRÁFICO 31: INDUMENTARIA PARA LA PROTECCIÓN.....	72
GRÁFICO 32: TIPOS DE MOTIVACIÓN	73
GRÁFICO 33: MOTIVACIÓN DEL TALENTO HUMANO	74
GRÁFICO 34: FRECUENCIA DE MOTIVACIÓN	74
GRÁFICO 35: ROTACIÓN Y PRODUCTIVIDAD.....	75
GRÁFICO 36: EXISTENCIA DE ROTACIÓN DE PERSONAL	76
GRÁFICO 37: SATISFACCIÓN CON RESULTADOS	77
GRÁFICO 38: SATISFACCIÓN DE EMPLEADOS CON LA EMPRESA.....	77
GRÁFICO 39: SATISFACCIÓN DE EMPLEADOR	78
GRÁFICO 40: BENEFICIOS DE LA EMPRESA	78
GRÁFICO 41: CONTRATACIÓN DE NUEVO PERSONAL	79
GRÁFICO 42: FACTORES VITALES PARA UNA CONTRATACIÓN FUTURA.....	80
GRÁFICO 43: ENTORNO FAMILIAR Y CONTRATACIÓN	80
GRÁFICO 44: NIVEL SOCIO-ECONÓMICO.....	81
GRÁFICO 45: VALORES ESENCIALES PARA UN CONTRATO	82
GRÁFICO 46: ESTILO DE VIDA Y EL TRABAJO.....	83
GRÁFICO 47: ANÁLISIS PROSPECTIVO	85

RESUMEN EJECUTIVO

La provincia de Tungurahua es la mayor productora de calzado a nivel nacional, lo cual ha venido destacando en la última década, tiempo durante el cual ha demostrado la capacidad de producción y calidad de cada uno de los productores que forma parte del sector calzado llegando así a ser la provincia que cubre la mayor demanda nacional.

Por esta razón el presente estudio tiene como propósito fundamental hacer un análisis prospectivo de la gestión del talento humano del sector calzado en la provincia de Tungurahua, tomando como base analítica los perfiles de consumidores que demandan mano de obra calificada en la región. En este sentido, se realiza una reflexión del valor que otorga el talento humano en las empresas resaltando que es el capital intangible de mayor relevancia que permite el funcionamiento de las organizaciones.

Los datos obtenidos por la investigación realizada a las distintas organizaciones de calzado a nivel de provincia, indican que existen ciertas variables que son indispensables para lograr captar a un personal calificado el cual tenga la capacidad de aportar y apoyar al desarrollo de las mismas.

Por lo tanto, la propuesta se direccionó a crear un perfil de consumidor para dotar a las empresas de calzado de mano de obra calificada, otorgando a los empresarios a poseer a personas con talentos y reforzar sus actitudes, destrezas y habilidades en base a los requerimientos del análisis obtenido, de tal manera también coadyuvará a la consecución de objetivos y adaptabilidad del cambio en el entorno.

PALABRAS CLAVES:

INVESTIGACIÓN

TALENTO HUMANO

INDUSTRIA DEL CALZADO

COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR.

**“PROSPECTIVE ANALYSIS OF HUMAN TALENT MANAGEMENT AS
AN INPUT TO CREATE CONSUMER PROFILES OF SKILLED LABOR
FOR THE FOOTWEAR INDUSTRY TUNGURAHUA PROVINCE.”**

ABSTRACT

The province of Tungurahua is the largest producer of footwear at national level, which has been emphasizing in the last decade, during which time it has demonstrated the capacity of production and quality of each of the producers that forms part of the footwear sector To be the province that covers the highest national demand. For this reason, the main purpose of this study is to carry out a prospective analysis of human talent management in the footwear sector in the province of Tungurahua, taking as analytical basis the profiles of consumers who demand skilled labor in the region. In this sense, a reflection of the value given by human talent in companies is made, emphasizing that it is the intangible capital of greater relevance that allows the operation of organizations.

The data obtained by the research carried out to the different footwear organizations at the provincial level indicate that there are certain variables that are indispensable for attracting qualified personnel who have the capacity to contribute and support the development of the same. Therefore, the proposal was aimed at creating a consumer profile to provide companies with footwear with skilled labor, giving entrepreneurs to possess people with talents and reinforce their attitudes, skills and abilities based on the requirements Of the analysis obtained, in such a way also contribute to the achievement of objectives and adaptability of the change in the environment.

KEYWORDS:

I NVESTIGATION

HUMAN TALENT

FOOTWEAR INDUSTRY

CONSUMER BEHAVIOR.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio de investigación contribuye a generar un modelo de perfil del consumidor para crear mano de obra calificada en el sector calzado de la provincia, para lo cual detalla elementos, propiedades y factores influyentes en la gestión del talento humano de las organizaciones, haciendo énfasis en que la mayor importancia de un ente económico son los colaboradores, pues de ellos depende el funcionamiento y crecimiento de las industrias. Por otra parte, el perfil del consumidor es otra variable relevante en este estudio, pues el mismo se relaciona con la gestión humana y su concurrencia fue medida en un análisis exhaustivo de visión prospectiva que refleja el perfil adecuado para la contratación de personal calificado que los empresarios requieren como requisito para formar parte de las empresas de calzado.

Por medio de este perfil, las empresas dan mejores resultados en cuanto a productividad, calidad, rentabilidad y desenvolvimiento en el entorno competitivo actual, innovando y creando calzado que se ajuste a las necesidades cambiantes de su público objetivo.

CAPÍTULO I. En este capítulo se describe el problema del proyecto de investigación, el cual permite plantear los objetivos a alcanzarse con el desarrollo del mismo generando así conclusiones y recomendaciones con los resultados obtenidos al finalizar el proyecto.

CAPÍTULO II. Se cumplió con el primer objetivo que indica la justificación teórica, el cual integra argumentos relacionados con el tema en estudio los mismos que se han encontrado en libros, revistas indexadas, y prensa de la localidad para justificar cada una de las variables y elementos indicados en el tema inicial. Gracias a estos recursos se obtuvo el sustento bibliográfico que requirió la investigación.

CAPÍTULO III. Dentro de esta etapa se describe el paradigma fenomenológico el cual ha sido aplicado, al igual que se estableció el enfoque cualitativo y descriptivo. A su vez se definió la población y muestra, Se desarrolló el instrumento de recolección de información y por último la descripción del mismo junto a la manera en la cual fue aplicado.

CAPÍTULO IV. Análisis e interpretación de resultados obtenidos de la investigación mediante el instrumento seleccionado, los resultados fueron obtenidos por el programa spss el cual genero los gráficos con sus porcentajes correspondientes para su interpretación. Con los resultados obtenidos del primer software se logró realizar el análisis prospectivo mediante MICMAC del mismo que se obtuvieron características particulares que aportan al tema investigativo.

CAPÍTULO V. Se realizó las respectivas conclusiones y recomendaciones de acuerdo a lo obtenido.

CAPÍTULO VI. Se realiza la propuesta con los resultados obtenidos en la investigación.

CAPÍTULO I

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Tema de Investigación

Análisis prospectivo de la gestión del talento humano como insumo para crear perfiles de consumidores de mano de obra calificada para el sector calzado de la provincia de Tungurahua.

1.2. Descripción del problema de investigación

La correcta gestión del capital humano en las empresas es imprescindible debido a que se puede generar valor y mayor productividad. Dávila (2014) acota que la gestión del talento humano (GTH) es “administrar el personal adecuadamente para el logro de objetivos comunes, a través de procesos administrativos que permitan normar y regular condiciones favorables a los colaboradores”; mientras que Jaramillo (2015) añade “las personas son el motor de las organizaciones, constituyen el capital intangible que hace posible la entrega de productos y/o servicios” ; Briceño & Godoy (2012) establece que se debe establecer formas de “satisfacción a los colaboradores para percibir los beneficios esperados”.

Por lo tanto, la GTH permite el mejor desenvolvimiento de los colaboradores en las organizaciones; Buchelli, Yara & Africano (2016) afirma “las personas han sido tratados como máquinas; por eso la gestión actual abarca procesos reflexivos, analíticos y psicológicos a su entorno”; resolviendo problemas que según Narváez (2014) están relacionados con “la falta de capacitación, motivación, compensación e incentivos, y ambiente laboral adecuado pueden hacer que el personal no cumpla con las expectativas deseadas”, tomando en cuenta aspectos adicionales que la GTH “se desarrolla desde la selección y reclutamiento hasta la salud y seguridad de las condiciones de trabajo”, (Saldarriaga, 2013).

Pico (2015) asevera que “la gestión humana está vinculada a actividades de dirección y están relacionadas con el ingreso de nuevas personas, funciones y análisis de cargos, compensaciones, desarrollo personal, condiciones de trabajo y evaluación del personal” que permiten según García & Leal (2012) “dotar a las empresas de personal idóneo y capacitado para el desarrollo de las actividades empresariales”, finalmente Jaramillo (2015) añade “ la importancia de la GTH permite el aprovechamiento máximo del aporte humano, viéndose reflejado en la productividad, rentabilidad y economía de un país, ya que un personal motivado puede hacer que las organizaciones tengan su nivel competitivo alto”.

Debido a la importancia que conlleva la gestión humana en las organizaciones, se pretende realizar un análisis prospectivo que puede realizar la construcción de varios escenarios futuros en las organizaciones, tomando como referencia el sector del calzado en la zona.

Para la realización del proyecto de investigación que involucra al cliente interno de las organizaciones se realiza un análisis prospectivo que según Martínez & Amézquita (2013) afirman que este análisis “se basa en un enfoque o visión hacia el futuro”, mientras que Armijos; Galarza & Gancino (2016) acotan que la prospectiva “involucra un conjunto de métodos y herramientas con la finalidad de clasificar variables estudiadas para la aplicación de estrategias” y finalmente Monzonís (2014) añade que la visión prospectiva “trabaja con hipótesis en las que se analizan escenarios en el que se determina el más probable de acuerdo a opiniones de expertos en un tema de estudio”.

En cuanto al uso del análisis prospectivo Forero & Perilla (2012) determina que “se basa en el análisis de hechos pasados, la interpretación de esos acontecimientos, y la prospección de los escenarios”, además Monzonís (2014) acota que su uso permite identificar los posibles escenarios, considerando aspectos del pasado, tendencias actuales e intereses de los actores y Martínez & Amézquita (2013) resumen este uso en tres herramientas “método de escenarios, análisis estructural y análisis

morfológico; que encierra el comprender el presente, analizar las variables claves, el juego de actores y campo de batalla y la construcción de escenarios y aplicación de la estrategia”.

Por lo tanto, el análisis prospectivo permite determinar el rol futuro que puede tener el capital humano en la industria del calzado de manera puntual, en base a hechos del pasado se interpreta la situación presente, se construye escenarios de las necesidades del personal en las empresas y finalmente se aplican estrategias para alcanzar los objetivos deseados.

La aplicación del análisis prospectivo en la gestión del capital humano según Armijos; Galarza & Gancino (2016) “permite a las organizaciones enfrentar cambios que eleven los niveles de calidad, atención en productos y servicios, y generación de resultados positivos en relación a la competencia”; mientras que Meneses (2013) asegura que la visión prospectiva del talento humano “establece conocimientos de necesidades fisiológicas del crecimiento y perfeccionamiento de habilidades, destrezas y cualidades del personal, desarrollando al máximo sus potencialidades para el logro de los objetivos empresariales”.

La inadecuada gestión del talento humano en las empresas de calzado afecta en la productividad de las mismas ya que impide que las organizaciones de la provincia puedan acoger a personal apto en sus instalaciones que aporten al desarrollo de la industria del calzado en cuanto a productividad, calidad y eficacia en los procesos

1.2.1. Pregunta general

¿Cuál es la visión prospectiva de la gestión del talento humano de las empresas del sector calzado de la provincia de Tungurahua?

1.2.2. Preguntas específicas

- ¿Cuáles son los factores que influyen en la gestión del talento humano?
- ¿Qué factores determinan el perfil del consumidor?
- ¿Cómo influyen los factores de la gestión del talento humano en el perfil del consumidor?
- ¿Los procesos de selección dotan de personal calificado a las empresas del sector de calzado de la provincia?

1.2.3. Delimitación

Campo: Competencia Laboral

Área: Administración

Aspecto: Educación Comercial y Administración

Temporal: La investigación será realizada entre los meses de noviembre de 2016 a marzo de 2017

Espacial: La investigación será en la provincia de Tungurahua

Unidades de observación: Empresario-Empleados sector de calzado

1.3. Justificación

El presente trabajo de investigación se desarrolló debido a que en la actualidad las empresas del sector calzado no cuentan con personal idóneo que garantice una labor confiable cien por ciento de calidad y que asegure el crecimiento constante de las empresas en el sector (puntualizando que la provincia de Tungurahua es la zona con mayor producción de calzado a nivel nacional); estableciendo que la actividad artesanal cada año pisa fuerte en la provincia y el país, además de la inadecuada gestión humana que los empresarios brindan a sus empleados sin tener en cuenta que

el motor que mueve a las empresas son las personas. Por tal razón, se pretende crear un modelo prospectivo en el que los propietarios puedan aplicar en sus empresas un perfil adecuado para la selección y contratación de mano de obra calificada, permitiendo el reconocimiento nacional y por qué no, internacional de lo que es la producción Tungurahuese.

La gestión del talento humano en las empresas permite describir factores que directa o indirectamente influyen en el rendimiento laboral y por ende se refleja en la rentabilidad de las empresas, por lo que los empresarios deben enfocar sus esfuerzos en mantener motivados, capacitados y satisfechos a su personal para que los mismos desempeñen labores más eficientes. Para esto, también se hace referencia al perfil del consumidor para la creación de mano de obra calificada en el sector calzado, estableciendo un patrón para que los artesanos de calzado visualicen las necesidades de su público objetivo y elabore un producto que pueda satisfacerlas totalmente.

Analizando el incremento de la actividad artesanal de calzado en los últimos años se efectúa el análisis prospectivo que detalla los factores más predominantes en la gestión humana en relación al perfil del consumidor, de tal manera que este modelo ayuda a la visualización concreta de los principales factores que determinan una buena contratación y preservación del talento humano correcto para el crecimiento y/o expansión de las empresas de calzado. De esta manera, se desea contribuir a la mejora de la actividad de calzado en el país sin dar paso alguno a calzado extranjero con mayor afluencia en el país y coadyuvando a incrementar la economía mediante producción nacional con perspectiva de venta internacional.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Realizar el análisis prospectivo de la gestión del talento humano de las empresas del sector calzado de la provincia de Tungurahua.

1.4.2. Objetivos Específicos

1. Fundamentar teóricamente los factores que influyen en la gestión del talento humano.
2. Identificar los factores que determinan el perfil del consumidor.
3. Establecer la relación entre los factores de la gestión del talento humano y su influencia en el perfil del consumidor.
4. Generar un modelo prospectivo del perfil del consumidor para mano de obra calificada del sector de calzado de la provincia de Tungurahua

CAPÍTULO II

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Es necesario definir la terminología a utilizarse para comprender el contexto de la gestión del talento humano y el análisis prospectivo en su totalidad, iniciando con la definición de gestión, luego se explicará lo que es el talento humano o capital humano, para finalmente determinar lo que es la gestión del talento humano, sus propiedades, elementos, factores los cuales serán utilizados posteriormente para el desarrollo del tema en estudio.

Luelmo (2012) acota “la gestión es la actividad profesional que se encamina a establecer y cumplir los objetivos, trazando los mecanismos apropiados, incluyendo a todas las fuerzas que conforman una organización... garantizando la eficacia y efectividad operacional”. Entonces, la gestión se puede considerar como un arte que las organizaciones tienden a realizar para administrar de forma correcta los procesos que ésta conlleva, utilizando y aprovechando al máximo los recursos disponibles.

Rodríguez (2012) añade “las expresiones capital humano y talento humano son válidas y su diferencia radica en la terminología utilizada” o a su vez se genera en base a la visión de cada autor, pero personalmente considera que “ambos términos se refieren al mismo objeto de estudio”; mientras que Calderón & Mousalli (2012) establece “el término capital humano determina una valoración positiva al personal, lo cual induce a las empresas a tratarlos y utilizarlos de forma apropiada”, sin embargo no solo se trata de una buena administración sino también es necesario comprender que la gestión del talento humano conlleva a realizar una serie de procesos que motiven al talento humano, así se puede evitar el deterioro y agotamiento del mismo.

El capital humano para Cisneros (2013) “es el que tiene la capacidad de diseñar o rediseñar productos y servicios con el mero propósito de generar valor para sus clientes, aportando también a definir estrategias que le permitan a la empresa alcanzar sus objetivos”. Mejía, Bravo, & Montoya (2013) acotan “las organizaciones en sí cuentan con talento humano el cual es considerado como una de las más importantes herramientas productivas dentro del mundo globalizado”; y Briceño & Godoy (2012) señalan “el talento humano es considerado como un activo dentro de la organización, por tanto todos los desembolsos que se realicen en formación, seguridad, salarios seguros, etc, serán considerados como una inversión”.

El capital humano en la actualidad se convierte como un activo imprescindible del cual gozan las organizaciones, es considerado como una inversión no como un gasto, debido a que el mismo permite a la empresa producir y generar rentabilidad, recordando que lo que mueve a la organización y permite su funcionamiento son las personas.

2.1. Gestión del Talento Humano

La GTH ha ido evolucionando con el tiempo, dando sus inicios en la época de la esclavitud donde los seres humanos eran concebidos como instrumentos de trabajo, siendo marginados por su clase social, etnia, religión u otro aspecto que restaban importancia a su razón de existencia, valor y servicio en haciendas de sus primitivos jefes.

En la época del feudalismo se visualizaron frases que se volvieron comunes y virales en la sociedad actual tales como <vendo hacienda con ganado e indios incluidos> que despejaron crudamente la realidad social por la que los trabajadores vivían en ese entonces; y finalmente más tarde el capitalismo impulsado por la Revolución Industrial se caracterizó por la importancia de los recursos materiales e incluso humanos que ha ido priorizando a las personas como la fuente principal de éxito en las modernas organizaciones. (Dabos & Rivero, 2012).

Idalberto Chiavenato citado por Agudelo, García, Robledo, García & Vaca (2015) la GTH es “un área sensible de las organizaciones, debido a que las personas constituyen el activo principal de las organizaciones, es la función que permite la colaboración eficaz de los empleados para el cumplimiento de objetivos empresariales”; Estrin, Mickiewicz, & Stephan (2016) señala que “el talento humano es el único valor seguro en el que la empresa puede apostar y gestionar este activo es incorporar valores que la sociedad democrática reconoce en la persona”; acotando a lo anterior Ríos (2012) asevera que “la Gestión Humana es la piedra angular de las empresas, pues afecta directa o indirectamente al andamiaje administrativo y a la toma de decisiones”.

Por lo tanto, se puede afirmar que la Gestión del Talento Humano es gerenciar adecuadamente el activo o capital humano de las organizaciones, haciendo uso de políticas, estrategias y herramientas necesarias que conlleven al buen desenvolvimiento empresarial, logrando así el beneficio común y el logro de los objetivos y planes institucionales en un ambiente dinámico y competitivo.

Pinnington, Alshamsi, Karatas & otros (2015) señala que “la gestión del talento humano nace a partir de presentarse problemas en las organizaciones, debido al crecimiento y complejidad de las tareas organizacionales”; a esto García y Leal (2012) aseguran que “la evolución de la GTH surge a partir de la sistematización científica del trabajo y cuyo padre fue Frederick W. Taylor”; y finalmente Vural, Vardarlier, & Aykir (2012) dicen “no fue sino hasta el siglo XVIII que se instauró el término <Recurso Humano>, de allí fue tomando fuerza con el fin de optimizar los procesos y entender que los colaboradores constituyen el pilar fundamental que sostiene a las organizaciones”.

Para lo cual la gestión del talento humano dio sus inicios en la era de la revolución industrial y ha ido tomando fuerza a lo largo del tiempo, y hasta la actualidad las organizaciones tienden a priorizar, capacitar y motivar a su talento humano debido a la importancia que se ha visualizado que sin los esfuerzos de sus colaboradores las mismas no podrán cumplir sus objetivos.

Mejía, Bravo, & Montoya (2013) enfatiza en que “la época actual ha sido denominada como la era del talento,” y señala que “el recurso monetario, el tecnológico así como infraestructura ya no resultan suficientes para que una organización nazca, se desarrolle y sobreviva al mundo dinámico actual, sino hoy en día es indispensable poseer un talento humano capacitado”; mientras que Flak & Glód (2015) acota que “el talento humano y nexos con el desarrollo organizacional, socialmente no ha sido valorado” y Ghaleenooiea & Sarvestania (2016) aporta “la posesión más valiosa de las organizaciones en el siglo XXI es el talento humano, dejando a un lado el paradigma de considerar otros recursos como primordiales”.

La GTH en algunas organizaciones aún no están siendo valoradas al cien por ciento, mientras que en las organizaciones que fortalecen al activo humano y consideran su importancia de manera indispensable, son aquellas que ahora se han convertido en grandes empresas con reconocimiento a nivel mundial, tal es el caso de Google, Facebook, y más.

La gestión del talento humano para Alonso & García (2014) “actualmente comprende un gran reto para las organizaciones, considerando que cada vez el valor agregado y diferenciación proviene directamente del talento humano”; mientras que para autores como Pegels, Stahlman & Lewis citados por Altinöz, Cakiroglu, & Cöp (2013) no concuerdan con esta teoría ya que “el talento humano es remplazado por equipos tecnológicos lo cual no los hace importantes e imprescindibles”; para lo cual Martin (2015) ostentan que “la gestión del talento humano ha ido tomando fuerza a través de los años bajo el amparo de numerosas investigaciones teóricas que profundizan su importancia”.

Además, Gümüs, Apakb, Gülnihal, & Kurban (2013) señalan “la GTH engloba una gestión general y es el punto de partida de la organización, ya que gracias al aporte de los mismos las organizaciones han logrado sobrevivir y desarrollarse en el tiempo”; Ingram & Glod (2016) manifiestan que la gestión del talento humano “se basa en el desarrollo de estrategias que permitan contratar, mantener y establecer a personal idóneo”, por otro lado Atehortúa, Bustamante, & Valencia (2012)

complementan la función de la GTH “debe apoyar al desarrollo individual y grupal de los empleados, en ámbito profesional y personal”.

Sahai & Srivastavab (2012) añaden “en términos generales la gestión del talento humano abarca la identificación, implementación, evaluación y la retención de empleados con altos potenciales intelectuales, habilidades y destrezas requeridas para cubrir las necesidades presentes y futuras de la organización”, García & Pinto (2012) indican que la GTH “busca el cumplimiento de objetivos organizacionales mediante un esfuerzo humano sistematizado”; mientras que Argüelles (2012) aseguran que “la gestión conduce sus esfuerzos no solo a dar valor a su talento humano, sino a comprender el modo adecuado de aprovecharlos en beneficio a la organización”.

La GTH es imprescindible en la actualidad debido a que se puede tener mayor rentabilidad en la empresa al tener a los colaboradores altamente motivados, ya que la nueva visión de la gestión humana obliga a las organizaciones a visualizar las habilidades, conocimientos, actitudes, y destrezas de los trabajadores para responder a retos organizacionales, demostrando mayor productividad en el ambiente cambiante y competitivo. Por tal razón, en la actualidad las empresas están tratando de capacitar, motivar de forma psicológica y con incentivos salariales para que sus colaboradores puedan dar resultados de productividad, rentabilidad y competitividad ante el entorno.

Idalberto Chiavenato citado por García & Leal (2012) establece seis procesos para la gestión del talento Humano que se deben tomar en cuenta en las empresas modernas para un adecuado funcionamiento interno “Admisión de personas, Aplicación de personas, Compensación de las personas, Desarrollo de personas, Mantenimiento de personas y Evaluación de personas” que desarrolla estrategias y acciones para seleccionar y reclutar eficientemente a sus empleados, establecer puestos de trabajo, capacitar y motivarlos de manera que produzcan resultados positivos a la hora que se evalúa el rendimiento organizacional e individual en las empresas, permitiéndoles ser realmente competitivas ante su entorno.

Alonso & García (2014) citan a Louffat que establece dos tipos de gestión del talento humano: por conocimientos y por competencia, para lo cual la gestión por conocimientos “es un conjunto de procesos que permite a los trabajadores aumentar de manera eficiente su conocimiento organizacional, mediante la gestión de capacidades de resolución de problemas de la realidad”; mientras que la gestión por competencias “es basada entre el empleo y la persona, poniendo énfasis en las personas; tratando de desarrollar las competencias individuales y colectivas para el aprovechamiento máximo de los productos y servicios”.

Finalmente Marín (2012) afirma que “cuando en la empresa todos se hayan acostumbrado al uso del enfoque de competencias será más fácil implementar un sistema de Gestión del conocimiento, ya que será habitual hablar de comportamientos que permiten realizar con éxito cada actividad” y para lo cual Saldarriaga (2013) establece que “estas dos tendencias no se encuentran aisladas de otras tendencias como el cambio organizacional, pues todo proceso va mucho más allá de la tecnología y sólo se centra en la modificación de acciones de sus empleados”.

2.1.1. Subsistemas de la gestión del talento humano

Sherman y otros, en su obra donde se plantean los aspectos básicos de la gestión de personal, presentan una versión resumida de los distintos procesos relacionados con el personal de una organización. Gary, en su obra destinada a la Administración de Recursos Humanos, trata una serie de temas relacionados con la gestión de personas, desde la igualdad de oportunidades hasta una descripción de los distintos procesos o subsistemas de recursos humanos, (Alles, 2006).

Peretti, describe diversos aspectos de la gestión de personal, incluyendo un enfoque humano y social. Incluye además algunos aspectos de la legislación francesa con relación a la relación empresa-empleados. Mathis y otros, en un amplio recorrido por una serie de temas relacionados, analizan desde el planteamiento de los recursos

humanos hasta los métodos de trabajo relacionados con la gestión de personas y sus subsistemas, (Alles, 2006).

Chiavenato, en su obra *Gestión del Talento Humano*, plantea en su primera parte que, en relación con el trabajo, las personas poseen unos objetivos individuales y a las organizaciones otros. Luego presenta los seis procesos de los subsistemas de gestión del talento humano: admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personas, (Alles, 2006).

Partiendo del análisis de los criterios de autores clásicos Alles (2012) indica que los subsistemas de la gestión del talento humano “están compuestos por normas, políticas y procedimiento, racionalmente enlazados entre sí, que en conjunto contribuyan a alcanzar una meta, en este caso, los objetivos organizacionales, y que rigen el accionar de todos los colaboradores que integran una organización en todo sus niveles jerárquicos”. Finalmente partiendo del criterio de Chiavenato, adopta y propone sus subsistemas de la gestión del talento humano.

Tabla 1: Subsistemas de la gestión del talento humano

Chiavenato, Idalberto	Alles, Martha
Admisión	Análisis y Descripción de puestos
Aplicación	Atracción, selección e incorporación de personas
Compensación	Evaluación de desempeño
Desarrollo	Remuneraciones y beneficios
Mantenimiento	Desarrollo y planes de sucesión
Monitoreo de personas	Formación.

Fuente: Las 50 herramientas de recursos humanos que todo profesional debe conocer de Alles, Martha (2012)

Elaborado por: Autoras

2.1.2. Propiedades de la gestión del talento humano.

Bohorquez, Ferrer, Ramirez, Anaya, & Rairan (2011) suponen que “las propiedades de la gestión del talento humano están compuestas por percepción, empoderamiento, procesos de potencialización, respeto a la biodiversidad y manejo de conflictos” lo cuales aportan a la sostenibilidad de la gestión como tal. Para lo cual se procederá a analizar los distintos conceptos que estas propiedades conllevan:

- a) **Percepción del recurso humano:** Sobre la percepción, Anca (2014) afirma que “es el proceso activo en el cual el perceptor desarrolla un esquema de información del entorno sin necesidad de procesos mentales”; en cuanto Castillo (2012) añade que éste “examina aspectos que involucran al empleado como cultura organizacional, clima y ambiente de trabajo, programas de bienestar-salud”.
- b) **Empoderamiento del recurso humano:** Rodríguez (2013) “se entiende como empoderamiento al proceso que apoya a las personas y organizaciones a facilitar la toma de decisiones mediante la comprensión y control de fuerzas personales y ajenas”, sin embargo Hecklauer, Galeitzke, Flachsa, & Kohlb (2016) señala que el empoderamiento del talento humano “evalúa el proceso de toma de decisiones de aquellos empleados que han desarrollado el sentido de pertinencia con la organización”. Para lo cual, se manifiesta que el empoderamiento se basa en el compromiso laboral de empleado y organización.
- c) **Procesos de potencialización del recurso humano:** Para el criterio de Bohorquez et al. (2011) los procesos de potencialización “tiene como propósito valorar el grado de bienestar del empleado utilizando herramientas que potencialicen su desarrollo como procesos de contratación transparente, sistemas de recompensa, estimulación salarial, seguridad laboral, etc.”. El proceso de potencialización es sin duda, la formulación de varias estrategias planteadas para la satisfacción laboral de las personas en las empresas, de tal forma que se sientan comprometidas con las mismas.

- d) Respeto a la biodiversidad:** Angeoletto, Correa, Ruiz, Fonseca, & Massulo (2016) señala que la biodiversidad es “toda forma de vida que se desarrolla en un ambiente natural”; para lo cual Bohorquez et al. (2011) hace énfasis en que las “organizaciones deben respetar al entorno, especies, plantas, etc. en sus distintas actividades de producción, además de anexar esta temática dentro de su cultura organización y fomentarla en su personal”. Para lo cual no sólo se debe respetar la cultura propia del individuo tales como: género, edad, religión, entre otros; sino también el espacio en que las personas se desarrollan, e incluso hay empresa que realizan responsabilidad social para que nuestro ambiente no sufra deterioro alguno.
- e) Manejo de conflictos:** Azcona & Torregosa (2013) aseveran que el conflicto es un “desacuerdo generado por la existencia de intereses y percepciones diferentes entre dos o más partes, establece la manera en la cual la organización debe proceder para lograr resolver las diferencias presentes con sus empleados de forma acertada y evitando enfrentamiento futuro”. En el lugar de trabajo se tienden a presentar conflictos que afectan la productividad de las empresas debido a enfrentamientos constantes o a la mala relación entre empleados, para lo cual el empleador debe fortalecer la relación mediante la comunicación y planes que permitan la convivencia en el trabajo.

2.1.3. Elementos de la gestión del talento humano

Atehortúa, Bustamante, & Valencia (2012) enfatizan en que los “elementos esenciales para la gestión del talento humano son: la selección, inducción, administración, formación, gestión del bienestar laboral y la evaluación del desempeño, los cuales cumplirán directa o indirectamente necesidades de los mismos”.

- a) Selección del talento humano:** Hernandez (2012) señala “la selección del personal actualmente es un proceso complejo, el cual tiene por objeto describir el

perfil y elegir a un candidato idóneo para cubrir una plaza de trabajo luego de haber realizado un respectivo análisis sobre la necesidad de la empresa” corroborando a este criterio Colombo (2013) cita a Chiavenato que añade “el proceso de selección es un medio para que una organización cumpla con sus objetivos trazados” y Naranjo (2012) acota “es responsabilidad del departamento de recursos humanos el cual debe asesorar, ayudar y seleccionar al nuevo colaborador de la organización bajo normas y principios éticos”.

La persona encargada del talento humano en las empresas es la responsable de seleccionar el personal idóneo para la plaza de trabajo disponible, además de capacitar y dirigir funciones, derechos y obligaciones del trabajador en su nueva área.

- b) Inducción del talento humano:** Según García & Pinto (2012) la inducción consiste en “sociabilizar los ejes bajo los cuales se forma la organización comprendido por su historia, misión, visión, filosofía, valores, principios, estatutos, niveles jerárquicos, objetivos, etc.”. Es decir que se debe comunicar a los trabajadores cuál es el eje de trabajo por la cual se establece la empresa, de tal forma que los trabajadores conozcan la razón de existencia de la misma en el entorno en el que se desenvuelve.

- c) Administración del talento humano:** Es el “proceso administrativo encargado de planificar, controlar, dirigir y organizar al talento humano, a través del uso de técnicas que ayuden a promover su desarrollo y mejorar el desempeño dentro de la organización consiguiendo beneficios recíprocos”, (Becerra & Álvarez, 2012).

- d) Formación del talento humano:** Fernandez & Narvaéz (2012) manifiestan que “la formación es el elemento primordial para el desarrollo de cualquier tipo de organización”; Alles (2013) afirma que “consiste en dotar de conocimiento de

forma general o específica para que estos puedan desarrollar y mejorar sus actividades contribuyendo a la obtención de mayores niveles de productividad” y García & Pinto (2012) aportan que “el desarrollo, la capacitación y aprendizaje complementan el proceso de formación”. Es decir, la formación del personal en las empresas consiste en un proceso de enseñanza que indica al trabajador cómo, cuándo y dónde debe realizar la labor por la cual ha sido contratado. A continuación, se citan tres conceptos correspondientes al desarrollo, la capacitación y el aprendizaje, los mismos que tienen relación directa con la formación del talento humano en las organizaciones:

- Añadiendo a esto, Mayer-Haug, Read, Brinckmann, Dew, & Grichnik (2013) define al **desarrollo** “como el proceso de adaptar cambios con el fin de mejorar la calidad de vida humana”, mientras que Bermejo & López (2014) afirman que “es la interacción grupal e individual mediante la cual los participantes van mejorando sus habilidades, destrezas y sus relaciones interpersonales, permitiendo tener un concepto de sí mismos y del grupo que los rodea”.
 - **Capacitación** según Anca (2014) “es el conjunto de acciones debidamente planificadas que promueven las organizaciones dirigidas a mejorar las competencias de su fuerza laboral, logrando mayores resultados en sus puestos de trabajo, aportando al alcance de resultados lucrativos”.
 - Colombo (2013) el **aprendizaje** es “todo conocimiento adquirido en las diversas situaciones de la vida diaria partiendo de bases como la experiencia, la instrucción y la más influyente la observación, gracias al aprendizaje el individuo puede adaptarse fácilmente al entorno y responder a futuros cambios.
- e) **Gestión del bienestar laboral:** La gestión del bienestar laboral para Castillo (2012) incluye “todas aquellas actividades que realiza una organización en beneficio del empleado, las cuales complementen las remuneraciones económicas y mejoran la calidad de vida del personal”

Cuando se habla de Gestión del bienestar laboral hay que centrarnos en la opinión de Briceño & Godoy (2012), que indica que existe problemas en este ámbito cuando “los empleadores ven al talento humano como un gasto más no como una inversión, lo cual conlleva a evitar capacitaciones, actividades de motivación, ejecutar planes de carrera a favor del talento humano, ambientes inseguros, desinterés en sus colaboradores, etc.”, lo que genera que el empleado no se siente motivado y no aporte a la organización.

- f) **Evaluación del desempeño:** Altinöz, Cakiroglu, & Cöp (2013) acotan que la evaluación del desempeño “es el proceso mediante el cual una determinada persona se encarga de estimar y evaluar el rendimiento del empleado, para encontrar y evitar posibles complicaciones que impidan el cumplimiento de sus obligaciones”; mientras que Argüelles (2012) afirma que “es necesario debido a que permite mejorar el desempeño y entregar las gratificaciones correspondientes aquel que haya realizado las actividades encargadas eficientemente en beneficio de la empresa”.

2.1.4. Factores influyentes en la gestión del talento humano

En la GTH se pueden identificar diversos factores que influyen directa e indirectamente en el manejo adecuado del personal en las organizaciones. Mustapha; Mustaffa; Hassan; Yasin, & Salleh (2012) señalan “los factores internos y externos pueden mejorar o dificultar el desarrollo del talento humano”, para esto Tajuddina, Alib, & Kamaruddinb (2015) clasifican a estos factores como internos y externos: para lo cual “los factores internos están relacionados con el individuo en sí, mientras que los factores externos son aquellos que se encuentran dentro de las organizaciones” y según Dávila (2014) “los factores pueden determinar aspectos propios de un individuo o de una cultura en particular”

2.1.4.1 Factores internos

Tal como lo aseveran los autores anteriormente expuestos, los factores internos son aquellos que se encuentran de manera personal en los individuos, y para ello Ghaleenooiea & Sarvestania (2016) establece “las relaciones interpersonales, la resistencia al cambio, la edad, la autoestima influyen en la gestión del capital humano” además de la versión de Mustapha; Mustaffa; Hassan; Yasin, & Salleh (2012) que añade a “la experiencia, la formación académica y el compromiso personal” debido a que son factores de estudio que se deben tomar en cuenta para el buen funcionamiento del personal colaborador en las empresas.

Cabe destacar que la **economía** del individuo dentro de la GTH es imprescindible, debido a que proporciona seguridad y bienestar a las personas. Ortega (2013) señala “la mejora de la economía duradera se basa en las relaciones humanas, las personas aspiran a maximizar sus ganancias por motivos egoístas”; mientras que Altinöz, Cakiroglu, & Cöp (2013) asegura “dentro de la economía lo más importante son las personas. Crear una buena economía o una buena empresa es crear relaciones que potencien las capacidades de las mismas” y Naranjo & Tamayo (2015) finalizan “en la actualidad, debido a la globalización las personas han buscado la forma de generar valores monetarios con la finalidad de mejorar su estatus económico”.

Es decir, que la economía en las personas ha permitido un desarrollo constante en las mismas, buscan mejorar su calidad de vida y por tal razón se postulan a empleos que puedan hacerlo posible, e incluso la globalización ha establecido nuevos requerimientos que las personas se han visto en la necesidad de satisfacerlos, lo que antes era un lujo ahora se ha convertido en una necesidad.

En cuanto las **relaciones interpersonales** para Rogers citado por Méndez & Ryzard (2012) afirma que “el hombre es un ser libre y creativo, cuyo comportamiento depende de su interior que de la presión de fuerzas externas”, a lo cual Encina (2013)

añade “las relaciones interpersonales en el trabajo en sí no bastan para incrementar la productividad pero sí contribuye significativamente a ella; los trabajadores deben tratar de relacionarse con personas de diferentes culturas para la mejora de un ambiente laboral”; mientras que Herriko (2013) puntualiza “la pertenencia a un grupo específico es fundamental desde la infancia, ser miembro del mismo da seguridad y confianza, por lo que se debe evitar los conflictos mediante una buena relación interpersonal”.

Entonces se puede manifestar que las relaciones interpersonales son de gran ayuda para mantener un buen ambiente de trabajo, además de proporcionar seguridad, confianza y sentido de pertenencia en el grupo de trabajo, llevando así al manejo de un trabajo en equipo eficaz y preciso, interactuando de manera efectiva con personas de una cultura distinta.

Macluf; Delfín & Arano (2014) acota “la **resistencia al cambio** es un fenómeno psicosocial que una persona adopta cuando ha estado acostumbrado a una rutina diaria en toda su vida”, sin embargo Rodríguez (2012) señala “el ser humano debe adaptarse a las demandas diarias que la vida plantea, de modo que pueda estar de manera activa en interacción con el ambiente para alcanzar o satisfacer sus necesidades y metas” y Palomo (2013) determina que “la adaptación involucra la reorganización del comportamiento en respuesta a diferentes factores circunstanciales que su entorno lo rodea, e incluso puede verse reflejado en su comportamiento”.

Por lo que se manifiesta que la resistencia al cambio en el personal colaborador de las empresas muchas veces depende de la persona misma, debido a que su vida ha girado en torno a una rutina cotidiana, por lo que no se sienten seguras al asumir riesgos y adaptarse al cambio. Hablando de manera organizacional, el gestor del cambio debe plantear estrategias con el fin de adoptar reacciones y condiciones favorables que faciliten el logro de metas comunes e institucionales.

Para Mustaffa et. al (2012) la **Autoestima** “es una reacción afectiva o favorable a sí mismo que implica una evaluación de la persona de su competencia”; mientras que Woolfolk citado por Sabuncua & Karacaya (2016) define a la autoestima negativa como los “sentimientos de culpabilidad acerca de su incompetencia”, y Bandura citado por Sabuncua & Karacaya (2016) añade “las personas con mala autoestima tienen dificultad de evaluar sus fortalezas y debilidades, por lo que tienden a cuestionar sus capacidades y se sienten incompetentes en áreas que consideran importantes”.

Por lo tanto, la persona con baja o mala autoestima establece un factor que afecta a la gestión del personal en las organizaciones, debido a que como se exhibe anteriormente, el trabajador no conoce realmente su potencial de trabajo, se ciega y se siente inferior a los demás, mostrando únicamente sus falencias y debilidades al momento de ejercer su actividad, en lugar de abrirse y fortalecer sus destrezas para seguir mejorando.

En el estricto sentido organizacional, la **experiencia** también constituye un factor esencial en la GTH y muchas veces está aliada a la edad, e incluso muchas empresas solicitan personal con experiencia en su actividad y un rango de edad específico. Hernández (2012) define a la experiencia como “la práctica de cualquier profesión, arte u oficio; formando la acumulación de conocimientos y habilidades a la persona que la efectúa”; Paredes & Paz (2013) señalan “una persona posee experiencia cuando ha desarrollado una serie de actividades que han permitido adquirir competencias que lo hacen práctico en determinada actividad humana”, es decir “son circunstancias vividas de prácticas prolongadas de una actividad” (Cely, 2012).

Existen muchas empresas que exigen o requieren a personas con experiencia para poder desempeñar un cargo, pero depende de cada persona prepararse para cumplir con esas expectativas. Cabe destacar que la experiencia y la edad están directamente

relacionadas, para lo cual se proceden a establecer rangos de edades específicas para la postulación, aunque hoy en día existen jóvenes dispuestos a aprender y demostrar mayor rendimiento que personas con vasta experiencia, por tal razón se concluye a manifestar que sin oportunidad laboral no hay experiencia.

La **familia** constituye otro factor interno propio al individuo. Para Ghalenooiea & Sarvestania (2016) la familia “es el factor esencial de cada ser humano, ya que constituye un aporte de motivación personal”, influenciando de forma directa al individuo según Cardona citado por Tajuddina, Alib, & Kamaruddinb (2015), sin embargo Calderón & Mousalli (2012) destacan “el rendimiento del trabajador se basa en la inspiración del seno familiar, debido a que muchas veces el empleado es la fuente sustentiva del hogar”.

Es así como la familia influye directamente en el desempeño del trabajador, ésta a su vez está basada en las necesidades diarias, que requieren de un ingreso mayor y estabilidad laboral para poder lograrlo, e incluso existen algunas organizaciones que ofrecen un plan de carrera que consiste en que el trabajador pueda escalar puestos de mayor nivel para mejorar la economía que requiere sustentar un hogar.

Finalmente, está **la formación académica** que también forma parte de los factores propios al individuo, para lo cual Hernández (2012) corrobora “la experiencia profesional tiene que ver con los estudios realizados por la persona, debido a que exige una formación educativa para alinear la práctica laboral con los conocimientos adquiridos en la institución” además este mismo autor establece cuatro competencias “a) cognoscitiva: que son conocimientos propios de su disciplina; b) praxiológica: combinación de conocimientos con la práctica; c) axiológica: accionar de acuerdo a valores de su comunidad profesional; y d) comunicativa: saber informar los conocimientos adquiridos en su formación profesional”, (Hernández G. , 2012).

La educación ahora toma mayor relevancia, debido a que las empresas cada vez más requieren de personal con formación educativa superior, de tal manera que puedan

aplicar sus conocimientos teóricos acumulados en su formación académica a la práctica en su lugar de trabajo.

2.1.4.2. Factores Externos

Torabi (2016) asegura que “los factores externos son aquellos que se encuentran en el entorno organizacional y pueden ser controlables si se aplican estrategias y tácticas que mejoren el desempeño empresarial”, mientras que Liang-Chih Huang (2012) añade “el área del talento humano está en constante evolución, los gerentes deben manejar correctamente variables que influyen en su gestión” y Estrin, Mickiewicz, & Stephan (2016) determinan “el gerente de recursos humanos debe tener en cuenta que el factor humano requiere de condiciones que les permitan sentirse satisfechos y comprometidos con la empresa para la que trabajan”.

A continuación, se detallan los factores externos que determinan una adecuada gestión del talento humano:

-Clima organizacional: Para Quintero, Africano, & Faría (2014) “el clima organizacional es un componente multidimensional que comprende el tamaño de la organización, comunicación, liderazgo, etc.”, a lo que Soberanes & De la Fuente (2016) añade “influye en el comportamiento de los trabajadores, de modo que actúan y reaccionan de acuerdo a las condiciones laborales” y Martínez (2012) puntualiza “el clima laboral es un conjunto de características del lugar de trabajo, de tal forma que son percibidas por los trabajadores para influir en su conducta”. Cabrera citado por Quintero, Africano, & Faría (2014) afirma que dentro del clima organizacional se destacan:

- Calderón y Mousalli (2012) señalan que “la **Cultura organizacional** es el conjunto de principios y creencias compartidas en el interior de las

organizaciones, su entorno comprende en pensar y actuar hacia las políticas impuestas por la misma”; Palomo (2013) afirma que la cultura organizacional “influye en el comportamiento de las personas, debido a que actúan y reaccionan de acuerdo a sus condiciones laborales”.

- El **compromiso laboral** también es imprescindible para la buena GTH, debido a que las empresas deben enfocarse a que las personas tengan ese sentido de pertenencia y compromiso moral con la organización, debido a que hoy en día no se aplica este principio en las empresas. Soberanes & De la Fuente (2016) definen a este compromiso como “la motivación de permanecer y aportar de manera significativa en la empresa, constituye también el grado en el que el individuo se involucra con la organización”. El gerente debe canalizar los esfuerzos estratégicos en sus trabajadores para fortalecer su vínculo con la empresa.
- **Comportamiento organizacional**, Haghghatian & Ezati (2015) señalan que “el comportamiento de los trabajadores depende mucho de las percepciones que tenga el individuo acerca de las condiciones laborales, e influye mucho la motivación, el reconocimiento y la satisfacción del mismo”. Es por tal razón que el comportamiento implica la forma de actuar de un empleado en base al entorno que administra la organización.
- Morán & Salazar (2015) cita a Chiavenato que se enfoca en otro elemento importante del clima organizacional, este es el **Desempeño laboral** que “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”, es decir, el rendimiento del empleado en la empresa está relacionado con la exigencia que las metas organizacionales demandan.
- El **ambiente laboral** también forma parte de un buen estilo de liderazgo pero pertenece a un clima organizacional adecuado, para esto Giraldo & Naranjo (2014) añaden “el ambiente de trabajo es la percepción que los empleados tienen hacia las expectativas de la empresa... un buen ambiente laboral permite definir la estadía en la empresa”. El ambiente laboral encierra

aspectos como la comunicación y armonía entre patrono-trabajador, la motivación, el desarrollo, entre otros; de modo que el trabajador pueda sentirse satisfecho y conforme con la organización sin ninguna presión u obligación de estadía.

-Liderazgo: Gómez (2016) define al liderazgo como “la habilidad de convencer o influir en la mente de un grupo de personas para la concesión de los objetivos planteados”; Kawata (2013) añade “un líder convierte la visión en realidad, los líderes requieren de aptitudes, destrezas y habilidades que hacen que la gente pueda seguirlos” y Giraldo & Naranjo (2014) manifiestan que un gerente debe mantener el rol de un líder dinámico y participativo llevándolos a un estilo de liderazgo transformador teniendo en cuenta que esté centrado en el trabajador y sus necesidades.

Por lo tanto un buen líder puede hacer que su personal esté altamente motivado y capacitado para el logro efectivo de los objetivos comunes y organizacionales, además cabe destacar que los demás factores se desglosan de manera directa o indirecta al estilo de liderazgo que haya en las empresas, teniendo en cuenta que no es lo mismo líder y jefe.

- El **trabajo en equipo** es parte de un buen liderazgo y puede generar mayor rentabilidad a la empresa, para lo cual Colombo (2013) acota que el trabajo en equipo “es un grupo de individuos que interactúan voluntariamente entre sí, compartiendo actividades de trabajo y la responsabilidad de la efectividad de los resultados”. El trabajo en equipo permite que la empresa pueda reflejar el logro y cumplimiento de sus metas organizacionales a través de la rentabilidad, competitividad y la calidad del producto y/o servicio a sus clientes.
- Por otra parte, el liderazgo también debe cumplir con el desarrollo de su talento humano mediante la **Capacitación**, a lo que Fernandez & Narvaéz (2012) añaden “la capacitación es la acción que permite a los empleados de una empresa adquirir o perfeccionar sus competencias y conocimientos a

favor de la organización”. Es importante capacitar al trabajador ya que se mejora la calidad del producto y/o servicio para la mejora continua de las empresas.

- A esta fase se suma según Hecklaue, Galeitzkea, Flachsa, & Kohlb (2016) “**el adiestramiento** que es la acción de desarrollar habilidades y destrezas propias del trabajador; y **el desarrollo** que consiste en reforzar el crecimiento del personal más allá de su capacitación y adiestramiento convencional”; e incluso manifiestan que el desarrollo está dirigido al alto mando directivo; la capacitación a trabajadores capacitados, técnicos y supervisores; y el adiestramiento a trabajadores no calificados.
- De igual forma la **comunicación organizacional** es esencial en la empresa, Sahai & Srivastavab (2012) señala que “es el medio por el cual se permite orientar el comportamiento individual y fortalecer las relaciones interpersonales que corroboren al trabajo en equipo y cumplimiento de metas”, también coadyuva al manejo de conflictos entre el personal, porque recordemos que una buena comunicación interna ayuda a limar los malentendidos que pueden darse de manera regular en el trabajo.

-Salud y seguridad laboral: Barba, Fernandez, Morales, & Rodríguez (2014) parten de una frase sobre este tema: “no es el trabajo en sí mismo lo que enferma, enferman las malas condiciones de trabajo” mientras que Falagán, Canga, Ferrer, & Fernández (2014) afirman que “una adecuada salud y seguridad laboral puede evitar accidentes de trabajo y riesgos laborales, por lo que la salud laboral es el equilibrio físico, psíquico y social del individuo en el entorno laboral”, Lozano & Zambrano (2016) finaliza “la salud y seguridad laboral buscan favorecer a los trabajadores para que lleven una vida social y económicamente productiva, promoviendo al enriquecimiento humano y profesional en el trabajo”.

En la salud y seguridad laboral existen otras variantes que según Barba et.al (2014) pueden influir de manera directa al trabajador, y estos son:

- “**Accidentes de trabajo** son aquellos sucesos ocurridos en relación al trabajo. Dentro de los mismos están los accidentes sufridos durante o en periodos razonable a las horas laborables, en su lugar del trabajo o cerca de él”. (Barba, Fernandez, Morales, & Rodríguez, 2014).
- Paredes & Paz (2013) “La **enfermedad profesional** es aquella contraída por la realización de la actividad del trabajo normal, considerada además como un deterioro lento y paulatino de la salud del trabajador producida por exposiciones de agravantes”.
- El **estrés** considerado la enfermedad del siglo y afecta severamente al personal de la empresa. Rodríguez (2015) “el estrés laboral aparece cuando se presenta un desajuste entre la persona, el puesto de trabajo y la propia organización” a esto Anadón, Fuente, & Gracia (2016) añaden “el estrés es un fenómeno muy frecuente en el mundo laboral, es la respuesta fisiológica, psicológica y del comportamiento del trabajador para intentar adaptarse a su entorno” además de la “carga mental, jornada laboral, ruido, horas extras, inseguridad en el trabajo y relaciones laborales, entre aspectos personales que intervienen en la carga laboral” son factores que producen el estrés, (Delgado, 2015).
- “**Riesgo laboral** es la relación dada entre la probabilidad de que un trabajador sufra algún daño o alteración de la salud derivada al trabajo y está aliado de manera directa a los accidentes que los trabajadores sufren a la hora de realizar su labor habitual”, (Pinzón, 2012).
- La **ergonomía** para Dávila (2014) “es la adaptación mutua en el hombre y las condiciones de trabajo; incluyen herramientas o lugares de trabajo que provocan daños por posturas inadecuadas”. Se debe tomar en cuenta que es importante el factor ergonómico debido a que hay posturas que no permiten que el empleado pueda desarrollar de manera eficiente su actividad laboral.
- Finalmente, están las **condiciones de trabajo**, elemento transcendental en las empresas, éste “se refiere a las condiciones físicas del lugar donde se efectúa la actividad laboral, entre las cuales están: la ventilación, el espacio físico o

infraestructura, herramientas del trabajo, el ruido, la iluminación, las instalaciones, etc.” Ghalenooiea & Sarvestania (2016). Se debe destacar que, si las condiciones de trabajo no son buenas, los trabajadores están más expuestos a accidentes y riesgos laborales.

-Motivación: Para Martínez (2012) la motivación “se define como el estado o condición que activa el comportamiento e impulsa una acción”; Quintero, Africano, & Faría (2014) añaden que la motivación “es un factor emocional al ser humano, involucra un proceso en la que persona desarrolla esfuerzos encaminados a la satisfacción de sus necesidades” y según Quintero, Africano, & Faría (2014) existen dos tipos de motivación “la motivación intrínseca en la que el individuo satisface sus necesidades de manera personal, y la motivación extrínseca en la que las causas motivacionales no dependen de la persona sino de su entorno”.

Dentro del factor de la motivación se encuentran variables que se necesitan estudiar, tales como:

- La **Compensación e incentivos** que para Flores, Sepúlveda & Sáez (2013) “son un costo para la organización, por tal razón deben ser sometidos a un análisis costo-beneficio, porque además de incentivar al personal se debe generar retornos a la empresa”; Domínguez (2014) afirma “existe muchas formas de recompensas sociales y psicológicas como reconocimiento y oportunidades de desarrollo personal, hasta recompensas monetarias” por tal razón existen incentivos financieros y no financieros, tal como establece Corral (2012) “los **incentivos financieros** son salarios, bonificaciones, vacaciones, horas extras, entre otros... y los **no financieros** son las oportunidades de desarrollo, reconocimiento, mejoras de la calidad de vida, etc. que no tengan valor monetario”

-Otro factor que influye en la gestión del talento humano son los altos índices de **rotación del personal** que hoy en día se presentan en las empresas, a lo cual

Martínez (2012) hace referencia: “la rotación del personal abarca la insatisfacción total o parcial del trabajo, lo que hace al empleado abandonar sus puestos por la búsqueda de oferta de un mejor empleo”; Colombo (2013) añade “la alta rotación del personal dificulta la acumulación de experiencia y la consolidación de una cultura organizacional” y de manera específica Rodríguez (2015) acota “los movimientos que determinan la entrada y salida continua de los trabajadores se debe a distintos factores organizacionales que influyen en el ambiente”.

Entonces, la rotación del personal se debe a que los trabajadores se sienten inconformes con el ambiente interno que se vive en las organizaciones y por tal razón buscan mejores ofertas para postularse a un empleo que les brinde esa satisfacción que sus antiguos trabajos no pudieron lograr. Esos factores que influyen a la rotación del personal pueden ser: la escasa motivación, salarios bajos, malos compañeros de trabajo, ambiente hostil, entre otros.

-La GTH tiene un propósito fundamental: llegar a la **Satisfacción laboral** de los trabajadores; Martínez & Amézquita (2013) la definen como “un conjunto de sentimientos favorables que el trabajador puede percibir hacia la organización”; mientras que Narváez (2014) la establece como “la actitud general del individuo hacia su trabajo efectuado por un proceso motivacional en el mismo” siendo una “experiencia agradable del trabajo alineado a la satisfacción de la vida personal” Saldarriaga (2013). Sin embargo, se añade que la satisfacción laboral no sólo depende de las condiciones dadas en el ámbito laboral sino también en el ámbito personal, de forma que ambos conceptos se direccionen de manera general al individuo en sí.

Todos los factores antes referidos, corroboran de manera directa e indirecta a la buena gestión del talento humano, por lo que se deben alinear estrategias que conlleven un buen clima organizacional, manteniendo un personal motivado, capacitado, en un ambiente de trabajo estable y en condiciones favorables que permitan llegar a la satisfacción plena de sus trabajadores, de tal manera que se

pueda lograr la mejora continua para contribuir a las empresas a ser altamente competitivas; recordemos que si los trabajadores no están a gusto con la empresa no pueden reflejar sus frutos al exterior, en este caso a sus clientes.

2.2. Análisis prospectivo

El presente estudio de investigación aplica un análisis prospectivo para determinar la situación actual y futura del calzado en la provincia de Tungurahua. Según Del Águila (2015) “el análisis es una herramienta inmersa para estudios exhaustivos de un tema específico”, además Moctezuma y Antonio (2012) añaden que el análisis es “el examen cualitativo o cuantitativo de la realidad susceptible que impone un estudio intelectual” y finalmente López citado por Del Águila (2015) establece que el análisis “debe ser objetivo y sistemático utilizando adecuadamente los intereses y necesidades de cada investigación en particular”.

Por otra parte, la prospectiva para Fuentes (2012) afirma que “canaliza los conceptos más eruditos divulgados por la genialidad de los hombres a través del tiempo para encaminar sus estudios a un escenario futuro”, Forero & Perilla (2012) añade que la misma “rige su accionar en la generación y construcción del conocimiento del futuro deseado” y Gabiña (2012) finaliza “la prospectiva se basa en tres afirmaciones: el futuro como espacio de libertad, el futuro como espacio de poder y el futuro como espacio de voluntad” lo que se resume en tres posibles escenarios de la prospectiva: futuro posible, realizables y deseables.

En todo caso, el análisis prospectivo o más conocido como “visión prospectiva es saber contrastar las opiniones de varios expertos para consensuar un análisis final de la situación futura de un evento determinado” Monzonís (2014); Cely (2012) establece “la visión perspectiva es el uso de escenarios para estudiar el futuro” tomando en cuenta que Tello (2012) resume “la prospectiva incluye todas las diversas formas en que un hecho presente evoluciona y se presenta en el futuro”.

Por lo que se puede afirmar que el análisis prospectivo es el estudio exhaustivo que se realiza sobre un tema determinado, haciendo uso de opiniones de expertos referidos en el pasado, examinando el presente y proceder a la construcción de varios escenarios posibles, realizables y deseables en el futuro a mediano y largo plazo

2.2.1. Metodología del análisis prospectivo

La prospectiva conlleva al establecimiento de etapas que pueden llevar a cabo escenarios sobre el análisis del tema en estudio, en este caso de la situación actual que vive el talento humano en las empresas de calzado de la provincia de Tungurahua. Mojica citado por Durance (2014) “la prospectiva incluye dos condiciones: a) involucrar el futuro a través del presente y b) involucrar a los actores sociales que corroboran a construir el futuro”; estas dos condiciones se cumplen mediante “la primera en la construcción de escenarios y la segunda condición a través del triángulo griego de Michel Godet”

Dentro de la primera condición está la construcción de escenarios que para Cely (2012) consiste en cinco etapas:

- 1. “Precisión de tendencias, factores de cambio y características del entorno:** cuyo resultado es el reconocimiento de la situación actual y de sus condiciones potenciales.
- 2. Identificación de variables estratégicas:** dando como resultado la detección de componentes importantes.
- 3. Estimativo y diseños de escenarios:** determina la obtención de un escenario probable de varios escenarios alternos y de un escenario <apuesta>.
- 4. Detección del comportamiento de los actores sociales:** Describe el poder que maneja los actores sociales y de sus posibles acciones.

5. **Estrategias para lograr el escenario apuesta:** En esta etapa final se diseña los objetivos y se aplican las acciones.”

Mientras que para la segunda condición se encuentra el <triángulo griego de Godet> el mismo que sostiene que “si el futuro no es producido por los propios actores sociales, simplemente no ocurrirá” Godet citado por Durance (2014). En el triángulo se establecen tres operaciones:

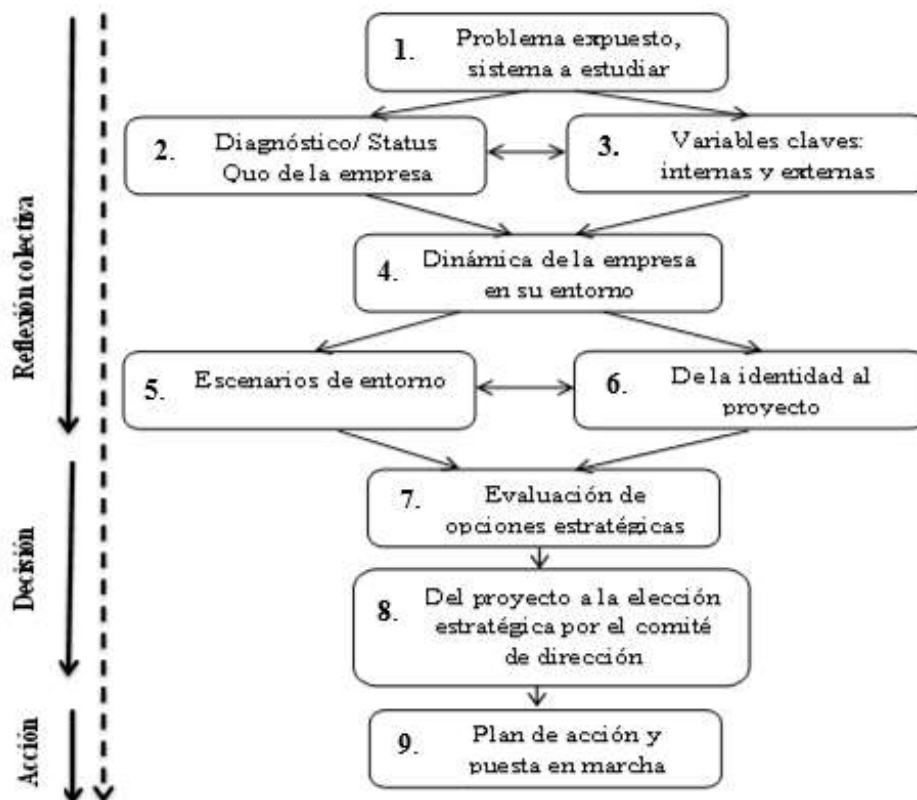
- A. **“Anticipación:** Esta esfera se basa en la reflexión, la misma que trata de manejar criterios de expertos para relacionarlos a la realidad actual.
- B. **Acción:** En la acción se encuentra la voluntad estratégica, que determina las estrategias planteadas por los actores sociales.
- C. **Apropiación:** Consta de motivación y movilización colectiva para que se pueda llevar a cabo el escenario que se desee en un futuro.”

“Este triángulo permite crear un ambiente propicio de motivación colectiva para que los actores sociales se conviertan en artesanos de sus propios escenarios de futuro y de las acciones para poder alcanzarlo” Durance (2014). Cabe destacar que Cely (2012) señala que la planificación estratégica por escenarios implica la metodología integrada de la prospectiva, la misma que se basa en 9 etapas:

- “En la primera etapa su objetivo es analizar el problema y delimitar el sistema a estudiar.
- En la segunda etapa se basa en elaborar una radiografía completa de la empresa.
- En la tercera etapa se identifica las variables claves y el entorno de la empresa.
- En la cuarta etapa se intenta comprender la dinámica de la retrospectiva de la empresa.

- En la quinta etapa se reduce la incertidumbre sobre cuestiones claves del futuro.
- En la sexta etapa se pone en evidencia los proyectos coherentes que son compatibles con la empresa.
- La séptima etapa se consagra a la evaluación de las opciones estratégicas.
- La octava etapa es la elección de la estrategia, para pasar a una decisión final.
- La última etapa se dedica a la puesta en marcha del plan de acción.” Cely (2012).

GRÁFICO 1: *Proceso de Prospectiva*



Fuente: Adaptación de “prospectiva estratégica: problemas y métodos” de Durance, Philippe (2014)

La metodología de la prospectiva en base a los conceptos antes estudiados se basa en la realización de un análisis exhaustivo de la situación pasada y presente de la empresa en estudio, en la interpretación de la información obtenida para la construcción de escenarios, en el establecimiento de las estrategias para que se pueda llevar a cabo el mejor escenario posible y finalmente el plan de acción que consiste en que ese escenario se efectúe en la realidad a mediano o a largo plazo, según las tácticas establecidas.

A esta investigación se añade el perfil del consumidor para conocer qué variables se pretenden estudiar para el análisis prospectivo del talento humano en las empresas del sector calzado de la provincia de Tungurahua.

2.3. Perfil del consumidor

Rodríguez, Crovetto, González, Morant, & Santibáñez (2012) acotan “se entiende como perfil del consumidor a la descripción de las características de los consumidores ante un producto o servicio determinado”, Arce & Cebollada (2012) señalan que “es un conjunto de variables que diferencian aun grupo de personas de otro”; y para Casado (2016) “es la segmentación de un grupo de personas con similitudes que pueden tener acceso a un producto o servicio ofrecido” este perfil se logra realizando un análisis exhaustivo de las variables que caracterizan a un mercado meta

Entonces, el perfil del consumidor trata de ver características similares que tienen un grupo de personas sometidas a un estudio en particular, para lo cual se determinará soluciones viables y favorables para que el conjunto de personas estudiadas pueda llevar a cabo.

2.3.1. Perfil del consumidor Factores internos y externos

El comportamiento del consumidor se refiere a la observación y estudio de los procesos mentales y psicológicos que suceden en la mente de un comprador cuando éste elige un producto y no otro, con la finalidad de comprender el motivo por el que sucede de esa manera. (Javier & Grande, 2012).

La primera etapa de la compra siempre inicia cuando el consumidor identifica el bien, sea éste un producto o un servicio, que necesita y luego lo selecciona con el ánimo de satisfacer aquella necesidad. Este binomio necesidad-satisfacción subyace a todo el proceso de decisión y acción de compra y las dinámicas de psicología de consumo. Al seleccionar el producto, el individuo estima la cantidad que está dispuesto a gastar por el mismo. Justo antes de la compra del bien el consumidor analiza los diferentes precios de la gama de ofertas entre las cuales puede seleccionar y satisfacer su necesidad. Además del precio, existen otros factores relevantes que influyen en la elección de los consumidores para los que se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 2: Factores internos del modelo del comportamiento del consumidor

Factores Internos	
Influencia Personal	Es el cambio o efecto de la conducta de compra de un consumidor que ha sido provocado por su interacción con otros individuos.
Personalidad	Características propias de una persona y que a su vez están ligadas a su comportamiento y conducta haciéndolo distinto a otros individuos.
Autoconcepto	Conjunto de ideas, actitudes o percepciones que las personas tienen de ellos mismos. El autoconcepto puede ser real (la imagen que tiene el individuo de él mismo), o ideal (la imagen que desearía tener).
Motivación	Es la fuerza impulsadora que conduce a una acción. Existen distintas necesidades, algunas surgidas del estado fisiológico y otras de un estado psicológico de tensión, para lo cual estas necesidades se convierten en motivos que cuando tienen un nivel alto de intensidad toman la forma de motivaciones e impulsa a una persona a actuar.
Participación	Es la intensidad de interés que los consumidores muestran al interactuar con el mercado. Algunas situaciones de compra se caracterizan por una alta participación (la compra de bienes caros y durables); y otras, por una baja intervención (consumibles de bajo precio).
Percepción	Solomón citado por Assae (2009) l “la percepción es el proceso por el cual seleccionamos, organizamos e interpretamos los estímulos a los que nos exponemos”; por lo que la percepción hace referencia a la manera personal de interpretar los estímulos percibidos para luego codificarlos por medio de los sentidos.
Aprendizaje	Es el proceso en el cual los individuos adquieren conocimientos en base a la experiencia que pueden ser aplicados en procesos de decisión de compra y consumos futuros.
Actitudes	Una actitud es una evaluación, sentimiento o tendencia de acción favorable o desfavorable hacia algún objeto o idea.

Fuente: Adaptación del libro “Comportamiento del Consumidor” de e Wayne D. Hoyer, Deborah J. MacInnis y Rik Pieters, 2 (2014)

Elaborado por: Autoras

Tabla 3: Factores externos del modelo del comportamiento del consumidor

Factores Externos	
Cultura	Es el conjunto de valores y normas que definen a una sociedad.
Subcultura	Es un segmento de personas dentro de la cultura. Estos segmentos comparten significados, valores y modos de conducta que los distinguen de su ambiente cultural general. Las subculturas incluyen nacionalidades, religiones, grupos raciales, regiones geográficas
Contracultura	Representa cualquier alternativa o complemento a la cultura predominante, representado por grupos sociales reducidos.
Clase Social	Es un estrato o nivel social, compuesto por grupos y/o individuos que comparten valores, intereses y opiniones similares. Un estrato en la clase social es: Homogéneo, Jerarquizado, Multifactorial, Transitable.
Grupos sociales / Estratificación Social	Un grupo social es un conjunto de individuos que tienen un sentido de afinidad, producto de la interacción. Desde la perspectiva del marketing, los grupos de referencia son aquellos que sirven como marcos de actuación a los individuos en sus decisiones de compra o consumo.
Estilo de vida	El estilo de vida de cada persona generalmente es determinado por su cantidad de ingresos monetarios. Si un sujeto tiene ingresos altos, se espera que mantenga un estilo de vida relativamente determinado.
Familia	El grupo social que tiene la influencia más alta en la conducta de compra del consumidor es la familia. Se trata de un grupo primario (la interacción de los miembros es personal e íntima) y de referencia (imprime valores, normas y conductas en sus miembros). Los vínculos familiares son más fuertes que cualquier otro vínculo en cualquier otro grupo. Y por si fuera poco, la familia desempeña directamente la función de consumo final.

Fuente: Adaptación del libro “Comportamiento del Consumidor” de e Wayne D. Hoyer, Deborah J. MacInnis y Rik Pieters, 2 (2014)

Elaborado por: Autoras

2.4. Situación actual de las empresas del sector calzado en la provincia de Tungurahua

El sector del calzado la producción de calzado ha tomado un cambio radical desde el año 2009, considerando que en el año 2008 hasta la actualidad el nivel de facturación ha crecido en un aproximado de 154% según el Ministerio de Industrias (MIPRO) que hace referencia la Sevilla en revista Líderes (2016) “el calzado nacional en todo el país es consumido en un 84% de acuerdo a datos de la revista Calzado Ecuador”; Lila Villavicencio presidenta de la cámara de calzado de Tungurahua en una entrevista para la revista Líderes (2016), menciona que el 44 % de producción de calzado que cubren la demanda a nivel nacional se encuentran ubicadas en la provincia de Tungurahua, el 28% en Pichincha, con un 20% el Austro y el 8% restante lo ocupan varias ciudades.

Por otro lado, según datos del MIPRO “se muestra que el año pasado la demanda anual de zapatos fue de 29.382.485 pares, de toda esta demanda 28.875.000 se satisface con calzado nacional y 507.485 con producto importado” así lo reporta Caicedo; así como la situación actual del calzado en el país en torno a la distribución es del 50% de productores de Tungurahua, Azuay con el 18% y Pichincha con el 15% siendo estas tres provincias las principales en la elaboración de calzado; y finalmente se manifiesta que el tipo de calzado es del 45% en cuero, el 25% es inyectan; el 15% es deportivo; y el 15% de plástico, (Caicedo, 2016).

Para la cámara de industria de Tungurahua (Cobo, 2016) de cada 100 pares 44 de estos fueron producidos en la provincia de Tungurahua, en sus distintos cantones y parroquias en las cuales se encuentran a distintas asociaciones del calzado. Cabe recalcar que las asociaciones se encuentran integrada por micro medianas y grandes empresas.

Tabla 4: Asociaciones de calzado en Tungurahua

ASOCIACIÓN	MIEMBROS
Juan Cajas	355
Calzarte	450
Jardín	80
Luz de Obrero	50
CALTU	67

Fuente: Asociaciones de calzado de la provincia de Tungurahua

Elaborado por: Autoras

La CALTU (Cámara del Calzado de Tungurahua) junto con el Consejo Provincial de Tungurahua desde años atrás viene realizando ferias y exposiciones que permiten a las asociaciones de calzado, actualizar conocimientos en cuanto a costos, procesos, desarrollo de productos, diseño y estilo, es decir busca potenciar el conocimiento de propietarios y su talento humano para fortalecer el negocio, lo que a futuro permitirá mejorar la productividad local y que el 60% de calzado salga de la provincia de Tungurahua, (Flores F. , 2016).

Argüelles (2012) Cuando hablamos de productividad “hacemos referimos a la relación de recursos utilizados y productos obtenidos, los cuales a su vez revelan la eficiencia con la que los recursos humanos, conocimiento, capital, son utilizados para la producción de bienes y servicios”. Bernárdez (2014) para las empresas “es necesario obtener el resultado de este indicador ya que permite medir la eficiencia y eficacia del uso de los recursos productivos basados esencialmente en el talento humano”.

El énfasis de la agenda territorial de Tungurahua basada en el Plan Nacional del Buen Vivir, es impulsar los negocios que tienen mayor probabilidad de movimiento económico incluyendo a todos sus actores para así definir cadenas productivas a

ejecutarse con el objetivo de ofrecer al mercado productos competitivos. Tungurahua es la provincia cuya industria genere mayor cantidad de empleo en la región, lo cual indica que sus industrias son más intensivas en mano de obra. Esta acción en la provincia ha generado un proceso de especialización del capital humano, en especial en el área de calzado ya que por varias generaciones ha venido desarrollando habilidades en los artesanos. Agenda Territorial de Tungurahua (2013).

Según la Agenda Territorial de Tungurahua (2013) la producción en la provincia de Tungurahua en cuanto a manufactura-industrial, es la más desarrollada de la región por ello se la considera como una de las más importantes del país. Lo cual se ha logrado gracias al énfasis que se ha dado a los activos de productivos necesarios para la producción resaltando al capital humano; mientras que el MIPRO citado por la revista Líderes (2016) afirma “la industria nacional produce calzado para damas y caballeros, deportivos, industrial, médico y militar; mientras que, de la producción nacional, los tipos de calzados que el Ecuador exporta son: Industrial, médico y ejecutivo”.

Se ha revisado los diarios con mayor demanda en la localidad y éstos hacen énfasis en los niveles de producción y como ha ido mejorando el sector calzado paulatinamente a nivel de la provincia y del país, pero no se habla en sí del funcionamiento de la mano de obra y su aporte en el crecimiento obtenido durante los últimos años. Se menciona en cierta forma la manera superficial del sector calzado y de su importancia como industria en el país, pero realmente no se habla de la importancia de las personas que coadyuvan a la realización de esta actividad ni a las necesidades que se acogen; para lo cual procederemos a mencionar la realidad que se vive en los talleres de calzado.

Para contar con mano de obra calificada se debe tomar en cuenta la capacitación del talento humano, debido a que los llamados “maestros de calzado” poseen conocimientos empíricos y no técnicos, tal es el caso de las personas que han dedicado su vida a este oficio y no son capaces de operar las máquinas que hacen

posible un trabajo más eficaz, ya que prefieren hacer su labor como siempre lo han realizado: de manera artesanal.

Otro aspecto que se debe tomar en cuenta, es la motivación en las jornadas de trabajo, debido a que las fábricas y talleres de calzado tienden a manejar su producción por metas diarias, lo que puede causar fatigamiento en su personal, y su horario de salida se puede tornar larga hasta terminar la meta que la empresa exige; también no se puede dejar de lado el pago que los mismos reciben, aún existen empresas que no afilian a sus trabajadores al IESS por lo tanto, ellos no son partícipes de los beneficios que pueden otorgárseles por ley: como el décimo tercer y décimo cuarto sueldo, vacaciones remuneradas entre otros.

La formación académica también es un aspecto relevante, debido a que la mayor parte de los trabajadores de calzado en las empresas no tienen sus estudios secundarios culminados y mucho menos sus estudios superiores iniciados; por lo tanto no tienen conocimientos de sus beneficios y derechos en su lugar de trabajo, además sus patronos no les otorgan la facilidad de iniciar una formación académica y/o especialización en días y horas laborables, ya que requieren la mayor parte de tiempo para que puedan desarrollar sus actividades artesanales sin ningún retraso.

Tampoco se puede dejar de lado la seguridad industrial, el personal de calzado no posee la seguridad necesaria para poder realizar su trabajo de manera adecuada. Éstos y más aspectos se deben de tomar en cuenta para la mejorar la situación actual que vive el talento humano en el sector del calzado y así reflejar su trabajo ofreciendo a la comunidad en general un calzado de calidad que permita satisfacer sus gustos y preferencias que los mismos exigen.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

“Procedimiento riguroso que se lo estructura como medio para la adquisición del conocimiento”, Ramos (2015) , entendiendo a la metodología como la explicación del proceso que será aplica para cumplir los objetivos planteados en un determinado tema de investigación , Sutton (2014) es decir se “especifica cada uno se los procesos y técnicas que se va a utilizar durante el desarrollo del tema en estudio, para lo cual el investigador debe encontrar el paradigma investigativo que se adapte al tema en estudio”. En síntesis, la metodología es el proceso a ejecutarse para lograr cumplir con los objetivos de un proyecto investigativo.

3.1. Paradigma de investigación

Acuña (2012) manifiesta “se entiende por paradigma fenomenológico a algo que sirve como modelo o ejemplo a seguir en diversas situaciones generadas, en las cuales se establecen patrones que una persona debe seguir”. El paradigma es una teoría generada de una investigación, la cual servirá como referencia a investigaciones futuras. Ramos (2015) El paradigma “es un conjunto de suposiciones que mantienen interrelación respecto al entendimiento de un fenómeno”, es decir este funciona como una guía básica que permite al investigador ver la realidad desde un punto de vista determinado, influyendo de esta manera en la forma que desarrolla su investigación.

Stenhouse (2013) define a la investigación como “una indagación sistemática y autocrítica, es una indagación debido a que se basa en la curiosidad y deseo de comprender algún suceso, sistemática ya que se encuentra respalda por una estrategia y autocrítica ya que el investigador es capaz de reflexionar y dar su punto de vista al tema en estudio”; Martínez (2013) en su artículo menciona a Vasilachis la cual determina al paradigma de investigación como “los métodos teóricos utilizados

por el investigador para dar una interpretación a un fenómeno social dentro de un determinado contexto”.

Borda (2013) El paradigma de investigación “implica una serie de elementos no solo se enfoca en el procedimiento sino también involucra una serie de principios filosóficos sobre el mundo y la manera en la que se lo conoce, es así que en base a estos ejes se puede determinar el modo de acceder al estudio de cualquier fenómeno social y a lo que se quiere conocer del mismo”. Dentro de los temas de investigación de tipo social según Martínez (2013) “existen dos tipos de paradigmas el positivista y el fenomenológico, los cuales pueden ser aplicados para investigaciones cualitativas y cuantitativas”.

Para el desarrollo de esta investigación se basara en el paradigma fenomenológico el mismo que se caracteriza por entender al mundo como algo no terminado que está en constante construcción en base a los sujetos que lo habitan los que son capaces de modificarlo y generarle significado. Borda (2013) señala “para el análisis de un fenómeno social es necesario comprender que este paradigma acepta que está anclado en el significado que les da quienes lo habitan por ende no puede estudiarse un fenómeno de manera objetiva”. La fenomenología es una “filosofía que sirve para entender el verdadero sentido de los fenómenos con el fin de llegar a un resultado científico ya que permite ver más allá de características de un ser humano en tiempos determinados”, (Martínez L. , 2013)

3.2. Enfoque cualitativo

Anteriormente se mencionó que el paradigma fenomenológico puede aplicarse en investigaciones de carácter cuantitativo y cualitativo, dentro del desarrollo de la metodología de investigación se consideró aplicar el enfoque cualitativo debido a que “este favorece tener un conocimiento en común y riguroso del medio que nos rodea”, (Tójar, 2014).

La investigación con enfoque cualitativa busca adquirir información en profundidad para poder comprender el comportamiento humano y las razones que gobiernan tal comportamiento. El método cualitativo produce información sólo en los casos particulares que estudia, por lo que es difícil generalizar, sólo se puede hacer mediante hipótesis. Es mediante el método cuantitativo que esas hipótesis pueden ser verificadas valiéndose del método empírico.

Martínez (2013) señalan que la investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas. Utiliza variedad de instrumentos para recoger información como las entrevistas, imágenes, observaciones, historias de vida, en los que se describen las rutinas y las situaciones problemáticas, así como los significados en la vida de los participantes.

3.3. Tipo descriptivo

Este tipo de estudio tiene el objetivo de describir las características de la población a partir de un estudio detallado de las variables de interés. Los estudios descriptivos son aquellos que estudian situaciones que generalmente ocurren en condiciones naturales, más que aquellos que se basan en situaciones experimentales. Ramos (2015) por definición, “los estudios descriptivos conciernen y son diseñados para describir la distribución de variables, sin considerar hipótesis causales o de otra naturaleza”. Gutierrez (2013) “de ellos se derivan frecuentemente eventuales hipótesis de trabajo susceptible de ser verificadas en una fase posterior”. El diseño de investigación descriptiva es un método científico que implica observar y describir el comportamiento de un sujeto sin influir sobre él de ninguna manera.

3.4. Población y muestra

Rumsey (2013)“La población en estadística se define al conjunto de cosas, personas, animales o situaciones que tiene una o varios atributos y rasgos comunes”. Dentro de este tema se manejan dos tipos de población la finita e infinita. La población finita se caracteriza por poseer una cantidad limitada de elementos medibles, mientras que en la infinita no se conoce el número exacto de elementos a ser evaluados. En la investigación se aplicará el uso de la población finita debido a que contamos con el numero de 1002 empresas, grandes, medianas y pequeñas de calzado.

Los parámetros hacer evaluados en base a la teoría son: relaciones interpersonales, resistencia al cambio, autoestima, experiencia, clima organizacional, cultura organizacional, compromiso laboral, desempeño laboral, liderazgo, formación y capacitación, comunicación organizacional, salud y seguridad, motivación, rotación de personal, satisfacción laboral, estilo de vida, valores.

Muestra:

- N= población número de empresas asociadas 1002
- $pq= 0.50$
- $Z=1.96= 95\%$
- $e=0.05$

$$n = \frac{Z^2 pq N}{(N-1)e^2 + Z^2 pq}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50)(0.50)1002}{(1002 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2 (0.50)(0.50)}$$

$$n = 277.89$$

El número de encuestas aplicar son de 278 a las empresas, pequeñas y grandes que se dedican a la elaboración de calzado a nivel de provincia de Tungurahua, las mismas que fueron ingresadas al software SPSS, para obtener resultados de manera rápida y poder iniciar con sus respectivos análisis e interpretaciones.

3.5. Instrumento de recolección de la información

3.5.1. Encuesta Personal

Latorre (2014) La encuesta es “un instrumento de investigación que permite recoger información acerca del objeto de estudio a partir de la formulación de preguntas a través de una entrevista personal, permitiendo así, la relación de características de una población y por ende la generalización de conclusiones”. Se utilizó encuestas de tipo prospectivas las cuales permitirán describir un fenómeno proyectado a un futuro. En el cuestionario se aplicaron en totalidad 46 preguntas 6 en escala ordinal debido a que esta permite jerarquizar u ordenar las observaciones, mientras 40 fueron en escala de Likert.

Tabla 5: Factores y elementos evaluados

FACTOR		ÍTEM
Interno	Relaciones interpersonales	Importancia
		Influencia en labores
	Resistencia al cambio	Adaptación
		Rutina
	Autoestima	Influencia en labores
		Eficiencia en labores
	Experiencia	Importancia
		Relación con la edad
		Influencia en la contratación

Externo	Clima de organizacional	Ambiente Laboral
		Clima Laboral
	Cultura organizacional	Influencia de valores
		Adopción filosófica
	Comportamiento organizacional	Influencia del ambiente laboral
	Compromiso laboral	Aporte de RR.HH.
		Sentido de pertenencia
		Compromiso en actividades
	Desempeño laboral	Influencia Entorno familiar
		Desarrollo de actividades eficientes
Trabajo eficiente		
Liderazgo	Influencia de un líder	
Externo	Formación y capacitación	Importancia
		Especialización
		Formación académica
		Actividades de capacitación
	Comunicación organizacional	Influencia de la Comunicación
		Problemas de comunicación
	Salud y seguridad	Importancia
		Personal calificado
		Evaluación de riesgos
		Existencia de indumentaria
	Motivación	Tipos de motivación
		Actividades de motivación
		Nivel de motivación
	Rotación de personal	Influencia en la productividad
		Presencia de rotación
	Satisfacción laboral	Resultados
		Satisfacción del RR.HH.
		Satisfacción Empleadores
Beneficios otorgados		

Consumidor	Demográficos	Excepciones de contratación
		Factores de contratación
		Entorno familiar
		Importancia nivel socioeconómico
	Valores	Valores influyentes
	Estilo de vida	Influencia laboral

Fuente: Encuesta aplicada al sector calzado

Elaborado por: Autoras

3.6. Validación

La validez de la encuesta pretende conocer si el instrumento es válido para el propósito para el cual ha sido desarrollado, la validez en si permitirá realizar las inferencias e interpretaciones correctas de los resultados y determinar la relación entre las variables a medirse. Para ello, se utiliza Alfa de Cronbach cuyo resultado de 0.81 indica que el instrumento posee consistencia interna y por lo tanto es válido para para la recolección de información.

Tabla 6: Fiabilidad estadística

Cronbach's Alpha	N° de variables
0,805	50

Fuente: Encuesta aplicada al sector calzado

Elaborado por: Autoras

3.7. Procesos de recolección

Se aplicaron 278 encuestas en empresas grandes, medianas y pequeñas de la provincia dedicadas a la elaboración de calzado, una vez localizadas las organizaciones se procedió con la visita a sus instalaciones y ejecución de la encuesta de forma personal. Este proceso se dio una vez elaborado y validado el instrumento.

CAPÍTULO IV

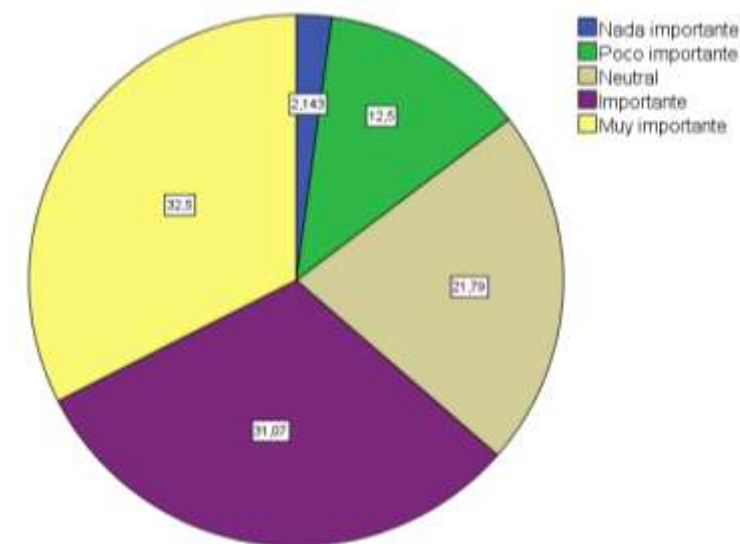
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1. Análisis Factores internos

4.1.1. Factor relaciones interpersonales

a) Importancia

GRÁFICO 2: Importancia de las relaciones interpersonales

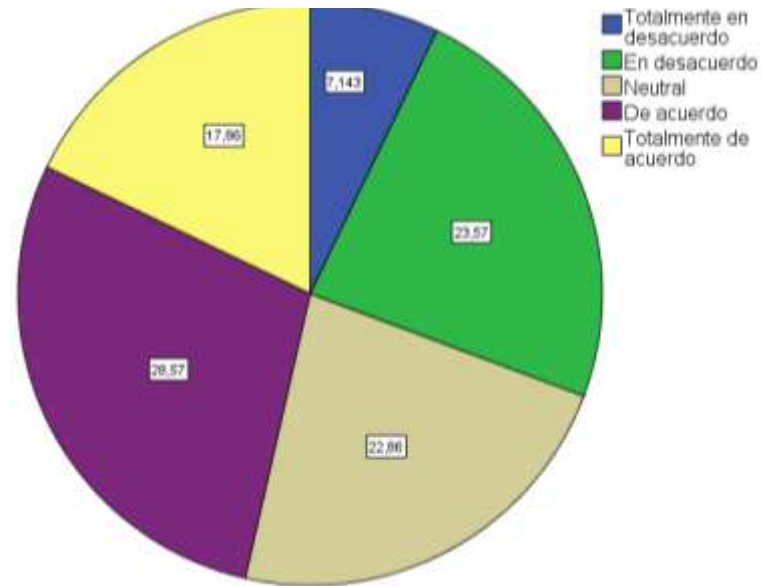


Fuente: Encuesta aplicada al sector calzado

Elaborado por: Autoras

b) Influencia en labores

GRÁFICO 3: Relaciones interpersonales y la empresa



Fuente: Encuesta aplicada al sector calzado

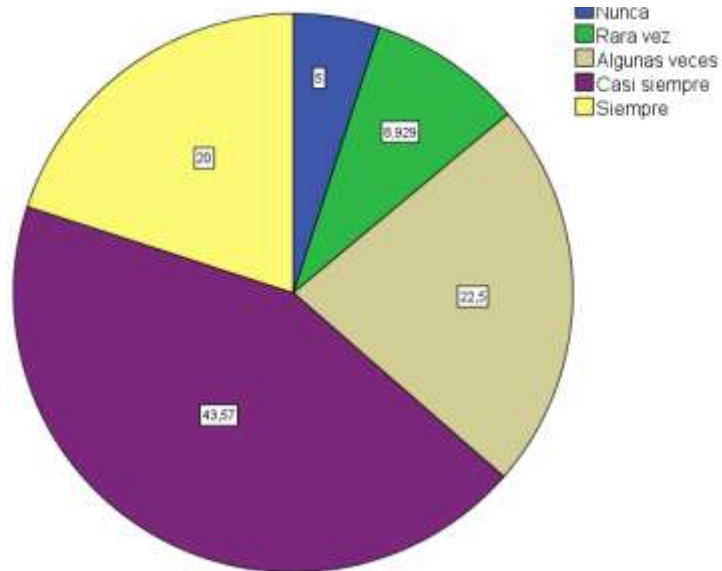
Elaborado por: Autoras

En referencia a las relaciones interpersonales en el ámbito laboral el 63,57% de los encuestados indican que es importante el desarrollo de las buenas relaciones interpersonales por parte de sus empleados mientras que el 46,43% están de acuerdo en que estas influyen en las relaciones existentes al interior de la empresa, lo cual convierte a este factor en un elemento indispensable para lograr un buen funcionamiento organizacional, con ello se debería implementar mecanismos de selección para reclutar a personas con habilidades interpersonales.

4.1.2. Factor resistencia al cambio

a) Adaptación

GRÁFICO 4: Cambio organizacional

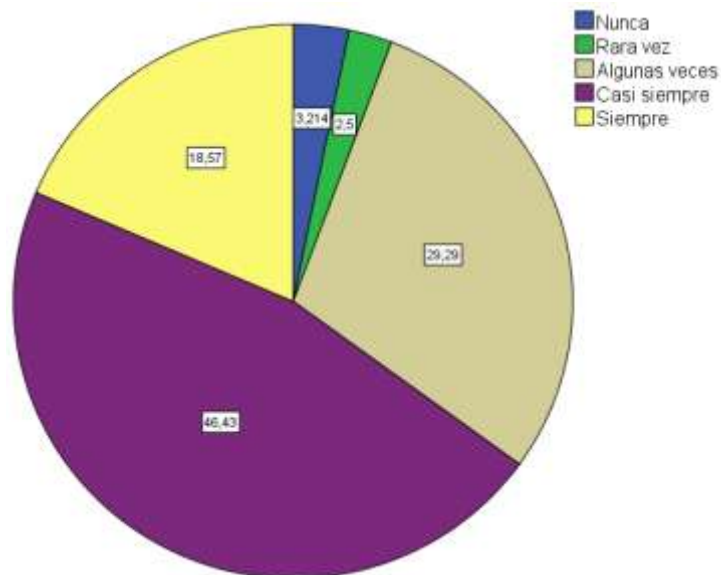


Fuente: Encuesta aplicada al sector calzado

Elaborado por: Autoras

b) Rutina

GRÁFICO 5: Actividades



Fuente: Encuesta aplicada al sector calzado

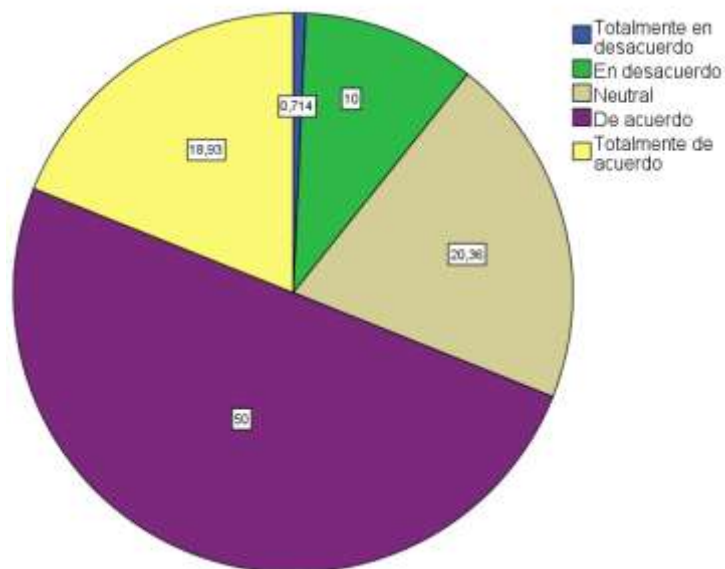
Elaborado por: Autoras

Al evaluar la resistencia al cambio en las empresas de calzado se muestra que el 63,57% de los encuestados afirma que sus empleados se adaptan a los cambios organizacionales, sin embargo el 64,87% de los encuestados indican que sus empleados realizan sus tareas de forma rutinaria, indicando un proceso de adaptación destinado a mantener el puesto de trabajo manteniendo estáticos el desarrollo de sus tareas particulares, siendo importante la inclusión en los perfiles de contrato factores de innovación en procesos productivos.

4.1.3. Factor Autoestima

a) Influencia en labores

GRÁFICO 6: Autoestima y productividad

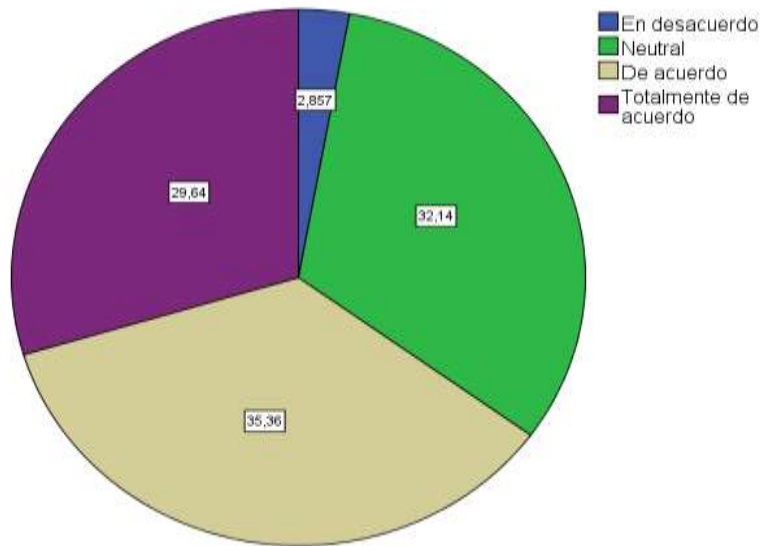


Fuente: Encuesta aplicada al sector calzado

Elaborado por: Autoras

b) Eficiencia

GRÁFICO 7: Autoestima y actividades eficientes



Fuente: Encuesta aplicada al sector calzado

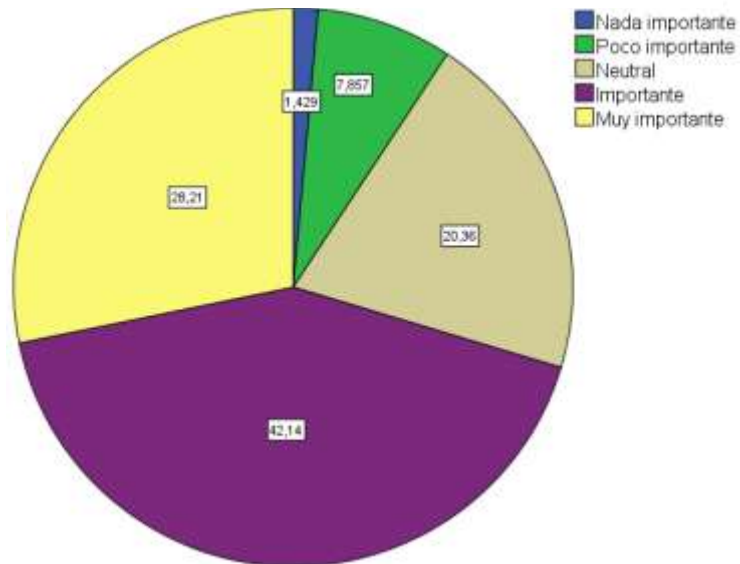
Elaborado por: Autoras

En el estudio del factor autoestima 68,93% concuerda en que este influye en los niveles de productividad dentro de la organización debido a que la persona no se siente competente, afectando su labor y motivación, del mismo modo el 65% está de acuerdo en que si los empleados cuentan con una buena autoestima pueden desarrollar sus actividades eficientemente aportando a la productividad. Se puede indicar que las organizaciones requieren de personal que les genere valor para ello deberían analizar el nivel de autoestima que poseen dichas personas en el proceso de contratación considerando que la autoestima influye en las relaciones interpersonales, intrapersonales y con su entorno.

4.1.4. Factor Experiencia

a) Importancia

GRÁFICO 8: Personal con experiencia

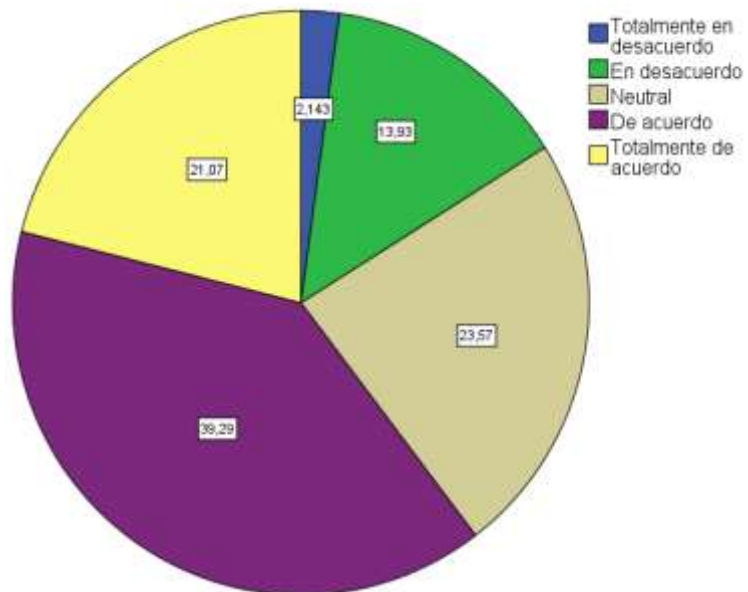


Fuente: Encuesta aplicada al sector calzado

Elaborado por: Autoras

b) Relación con la edad

GRÁFICO 9: Edad igual a experiencia

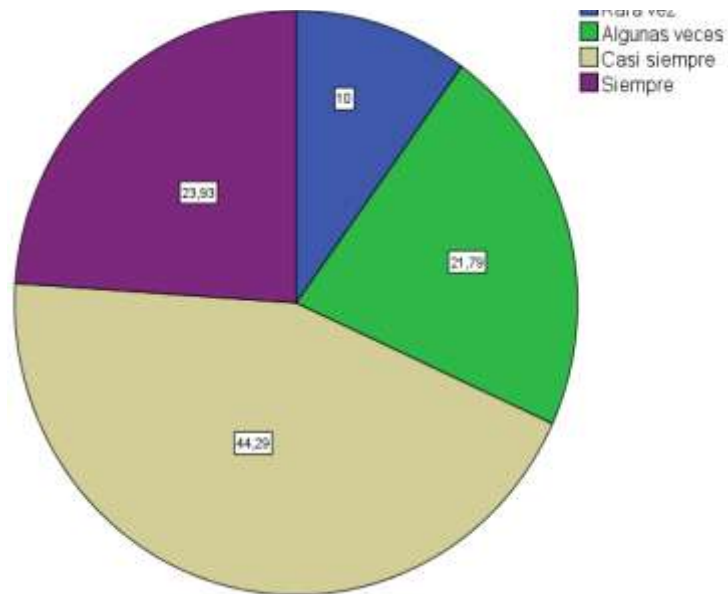


Fuente: Encuesta aplicada al sector calzado

Elaborado por: Autoras

c) Influencia en la contratación

GRÁFICO 10: Contratación y experiencia



Fuente: Encuesta aplicada al sector calzado

Elaborado por: Autoras

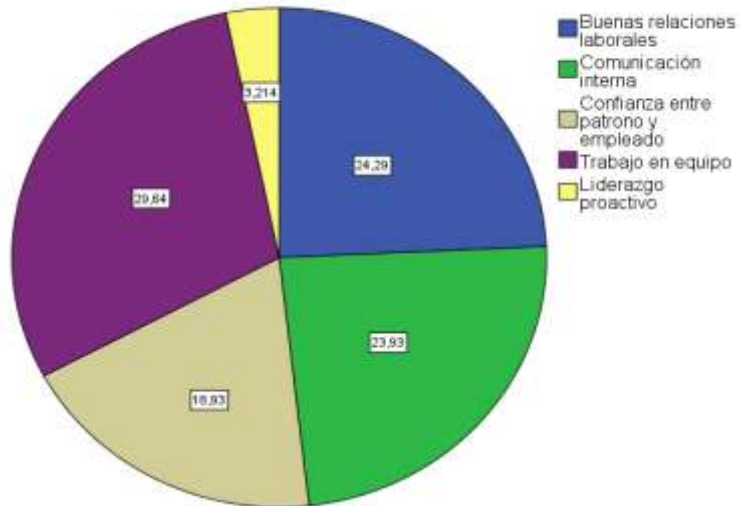
En las organizaciones para el 70,35% es importante contar con personal con experiencia, un 60,36% considera que la experiencia se relaciona con la edad de una persona, en lo que concierne a contratación el 68,22% lo hace con personas que tienen experiencia, con lo obtenido se puede decir que para contratar a nuevo personal influye el nivel de experiencia, dicho esto también se aporta que las empresas aun manejan la filosofía de que la edad va a la par de la experiencia, por tanto en los procesos de contratación presentes y futuros predominara este factor en el individuo por razón que la experiencia va ligada a la productividad.

4.2. Análisis Factores externos

4.2.1. Factor clima organizacional

a) Ambiente Laboral

GRÁFICO 11: Aspectos de ambiente laboral

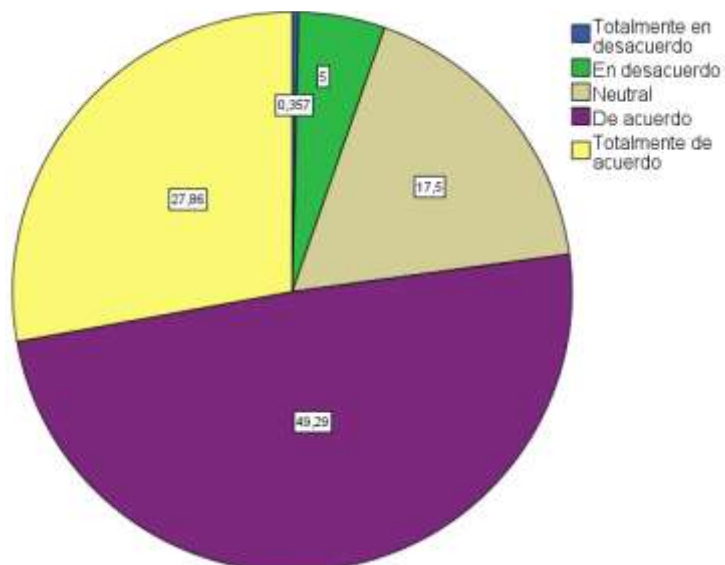


Fuente: Encuesta aplicada al sector calzado

Elaborado por: Autoras

b) Clima laboral

GRÁFICO 12: Clima laboral idóneo



Fuente: Encuesta aplicada al sector calzado

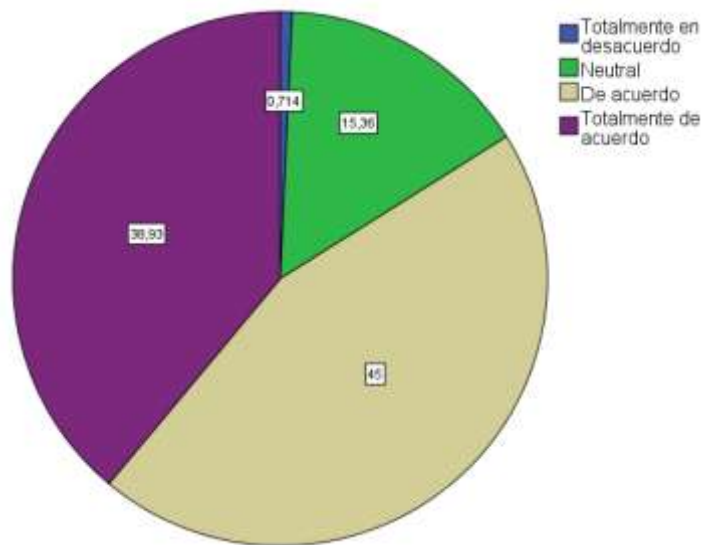
Elaborado por: Autoras

Para un clima organizacional adecuado es necesario fortalecer con un 29.64% el trabajo en equipo, seguido por 24,29% las relaciones laborales, en cuanto a la percepción de las empresas respecto al clima laboral que ofrece a sus colaboradores actualmente el 77,12% acuerda que es idóneo. Realizando el respectivo análisis se indica que las empresas requieren fortalecer el trabajo en equipo y las relaciones laborales para mejorar el clima laboral que manejan hoy en día, considerando que este interviene en la satisfacción laboral y por tanto en la productividad.

4.2.2. Factor cultura organizacional

a) Influencia de valores

GRÁFICO 13: Comportamiento

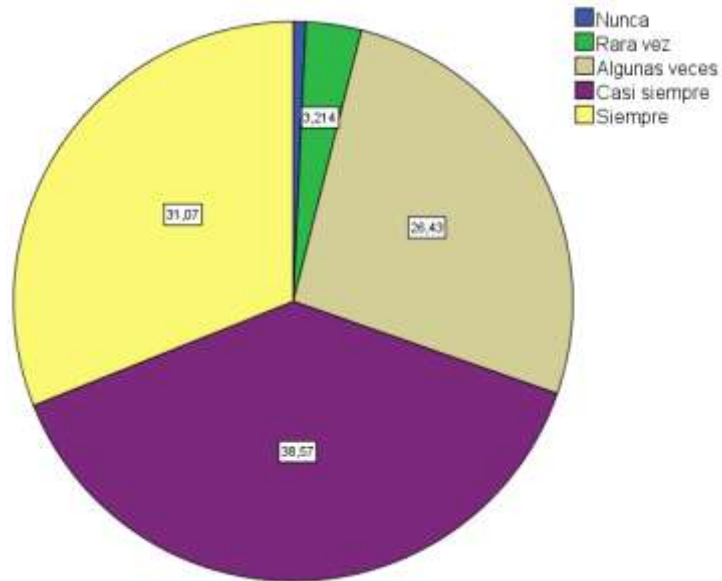


Fuente: Encuesta aplicada al sector calzado

Elaborado por: Autoras

b) Adopción filosófica

GRÁFICO 14: Políticas y principios



Fuente: Encuesta aplicada al sector calzado

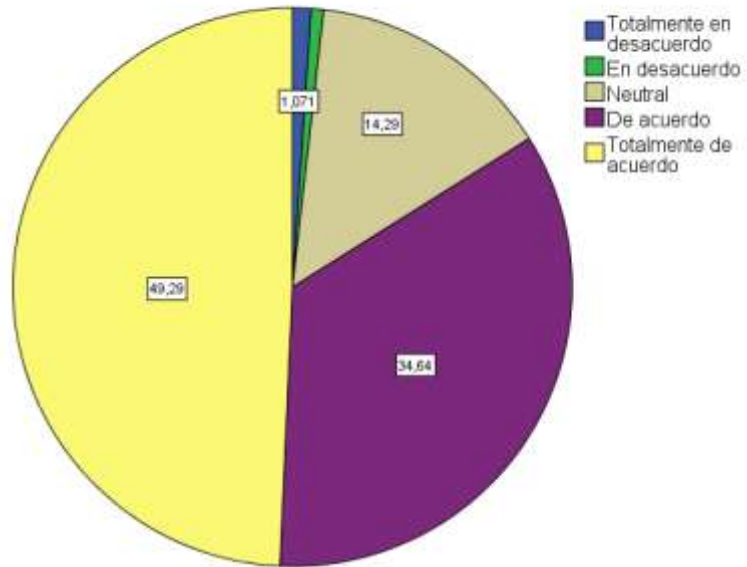
Elaborado por: Autoras

La cultura organizacional se ve influenciada por los principios y valores de cada individuo así lo concuerda un 83,93%, por otra parte se encontró que el 69,64% del recurso humano siempre adopta la filosofía de la empresa. Es considerable que las malas actitudes de las personas perjudican el desarrollo de las organizaciones, por tanto se debería fortalecer y mantener bien definida la cultura organizacional ya que esta les permitirá integrar y adaptar al nuevo personal a los requerimientos actuales y así evitar conflictos futuros.

4.2.3. Factor comportamiento organizacional

a) Influencia del ambiente laboral

GRÁFICO 15: comportamiento laboral



Fuente: Encuesta aplicada al sector calzado

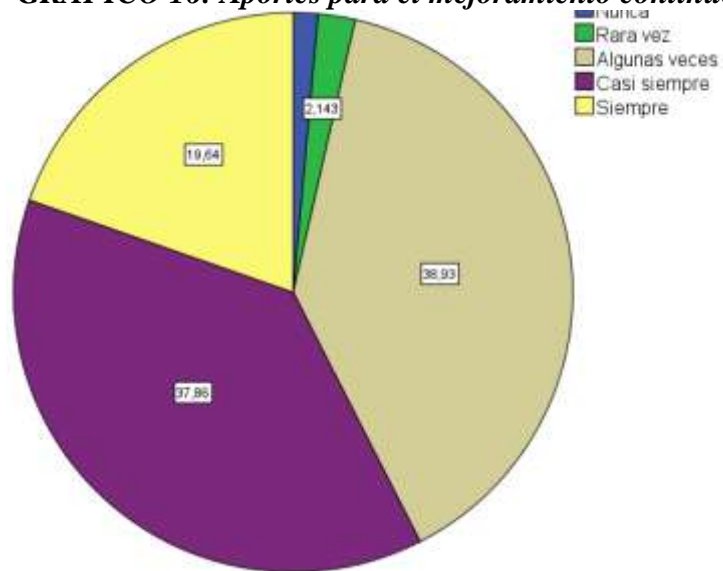
Elaborado por: Autoras

El 83,93% está de acuerdo en que el comportamiento del recurso humano dentro de la organización depende mucho del ambiente laboral. Si el comportamiento del RR.HH. se ve influenciado por el ambiente laboral deberían realizar una evaluación del ambiente laboral actual, y con ello poder determinar qué tipo de personas podrían adaptarse al mismo e identificar las anomalías existentes para poder mejorarla o quitarlas.

4.2.4. Factor compromiso laboral

a) Aporte de RR.HH.

GRÁFICO 16: Aportes para el mejoramiento continuo

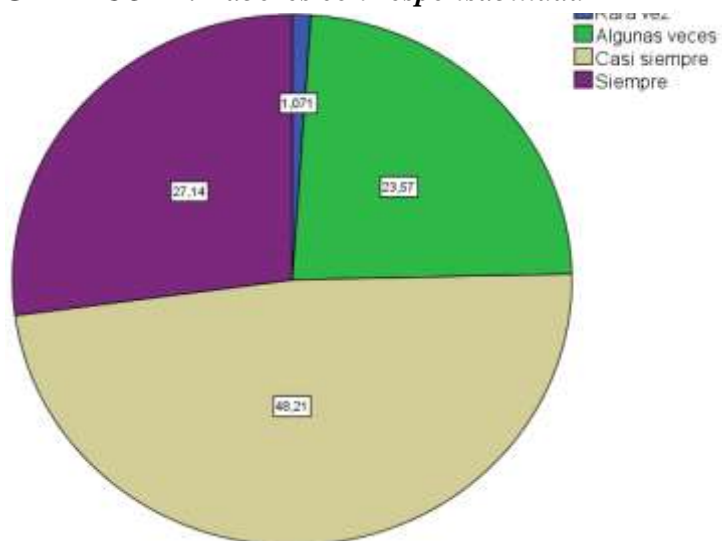


Fuente: Encuesta aplicada al sector calzado

Elaborado por: Autoras

b) Sentido de pertenencia

GRÁFICO 17: Labores con responsabilidad

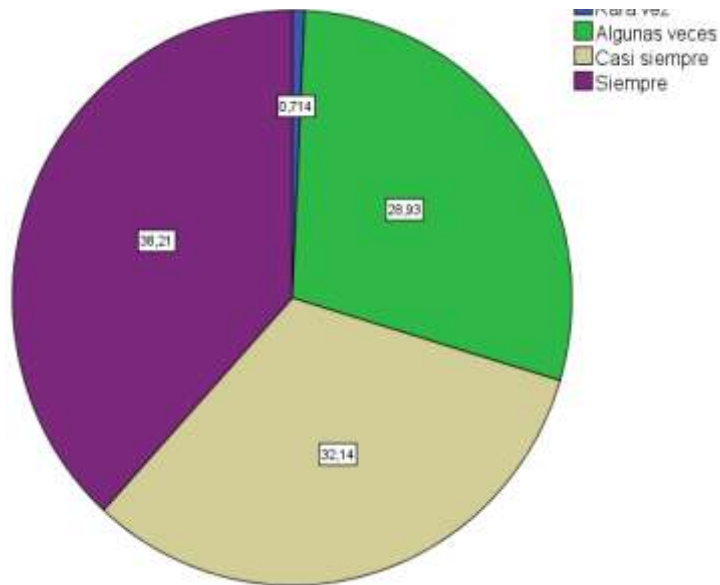


Fuente: Encuesta aplicada al sector calzado

Elaborado por: Autoras

c) Compromiso en actividades

GRÁFICO 18: Compromiso del RR.HH.



Fuente: Encuesta aplicada al sector calzado

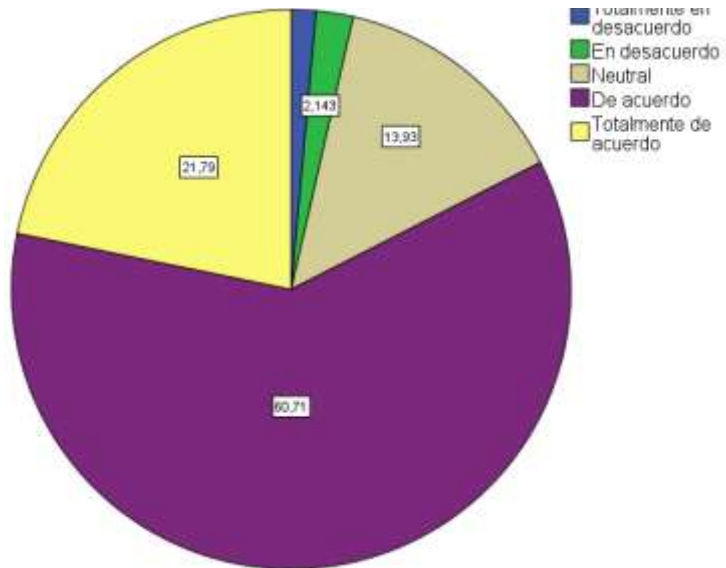
Elaborado por: Autoras

El recurso humano que aporta con ideas para mejorar el proceso productivo es del 57,5%, el sentido de pertenencia de los colaboradores del sector está representado por el 75,35%, en cuanto al compromiso del RR.HH. reflejado en actividades diarias obtenemos un 70,35%. Si analizamos los datos en conjunto se puede decir que los clientes internos en su mayoría demuestran un sentido de pertenencia con las organizaciones, pero es necesario potenciar al porcentaje sobrante. Las organizaciones requieren de personal comprometido que sean capaces de generar ideas que coadyuven al desarrollo organizacional

4.2.5. Factor desempeño laboral

a) Influencia Entorno familiar

GRÁFICO 19: Entorno familiar y desempeño laboral

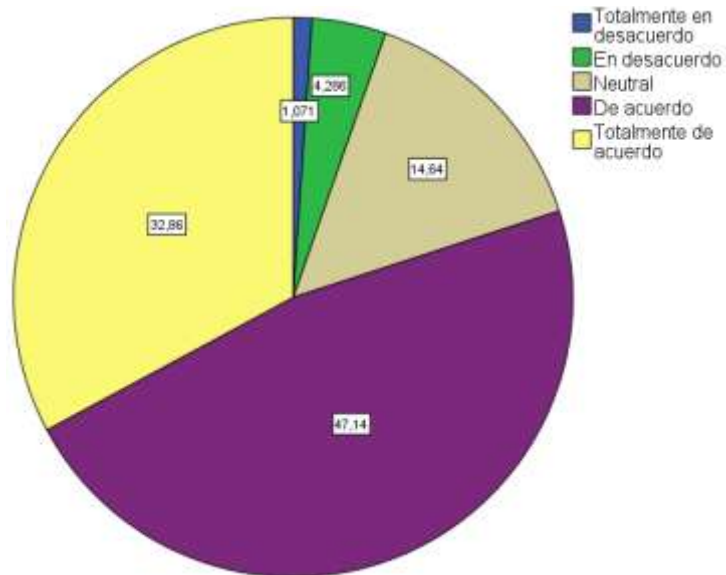


Fuente: Encuesta aplicada al sector calzado

Elaborado por: Autoras

b) Desarrollo de actividades eficientes

GRÁFICO 20: Asociación de valores, creencias y

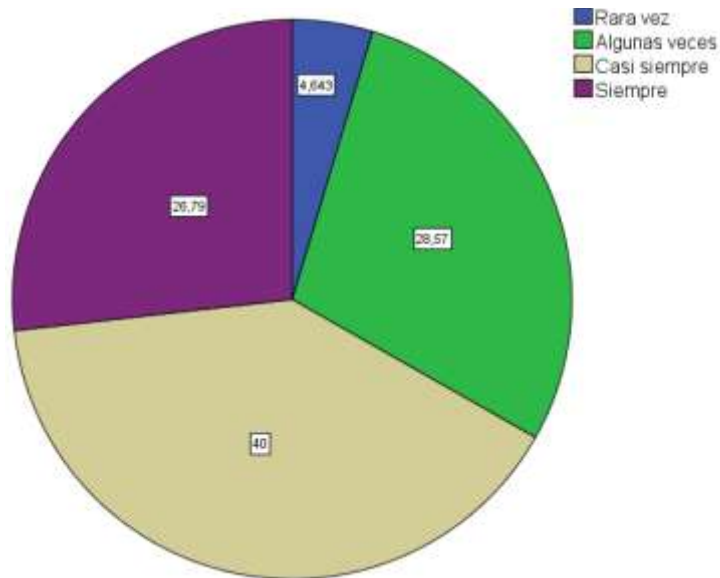


Fuente: Encuesta aplicada al sector calzado

Elaborado por: Autoras

c) Trabajo eficiente

GRÁFICO 21: Cumplimiento de labores



Fuente: Encuesta aplicada al sector calzado

Elaborado por: Autoras

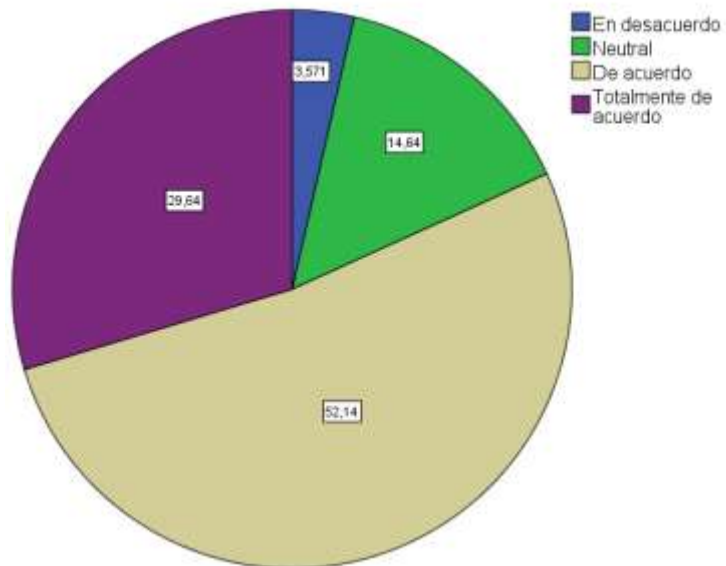
Con el 82,5% en acuerdo se dice que el entorno familiar es considerado como influyente en las actividades laborales. Para el desarrollo de actividades eficientes el 75,35% acuerda que los empleados deberían poseer valores, creencias y principios semejantes, concluyendo con el desempeño laboral se habla del esfuerzo que siempre realizan los colaboradores para ejecutar las actividades eficientemente está representado por el 66.79%.

En síntesis se puede decir que una empresa para obtener resultados positivos debería tener personal que sea capaz de “no” verse afectado por problemas familiares, además si el recurso humano son poseedores de ser poseedores de valores, creencias y principios semejantes, se puede desarrollar grupos de trabajo para alcanzar un rendimiento eficaz además de evitar conflictos entre colaboradores.

4.2.6. Factor liderazgo

a) Influencia de un líder

GRÁFICO 22: Liderazgo y su efecto en cumplimiento de objetivos



Fuente: Encuesta aplicada al sector calzado

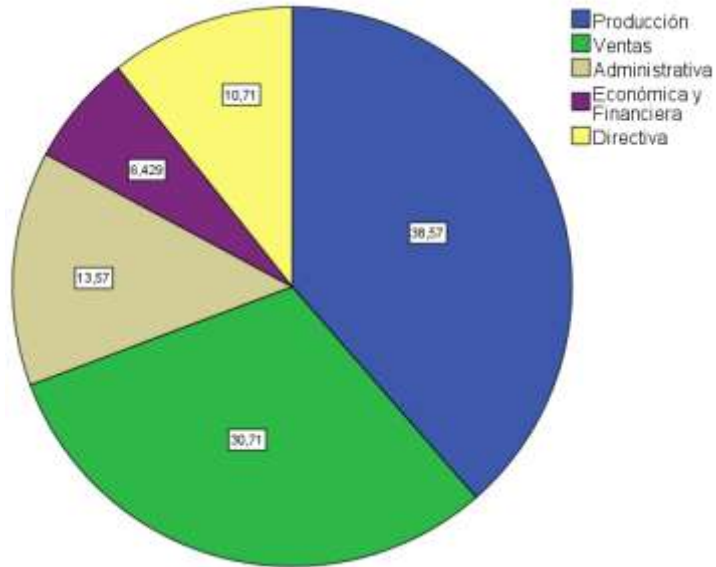
Elaborado por: Autoras

En cuanto al estilo de liderazgo y su alineación al cumplimiento de objetivos empresariales se reporta que alrededor del 81,78% están de acuerdo que el rol de un líder sí afecta al cumplimiento de metas organizacionales; sin embargo también se revela que las empresas restan importancia a este factor, puesto que en las empresas se tiende a confundir el rol de un líder con el rol de jefe, por lo que ésta idea hace que los empresarios manejen una línea distante de relación con sus subordinados y para la cual se debe tener en cuenta que un jefe no siempre es un líder y en caso de manifestarse así es necesario que se logre difundir un liderazgo proactivo para los objetivos organizacionales logren ser cumplidos.

4.2.7. Factor formación y capacitación

a) Importancia

GRÁFICO 23: RR.HH. por áreas

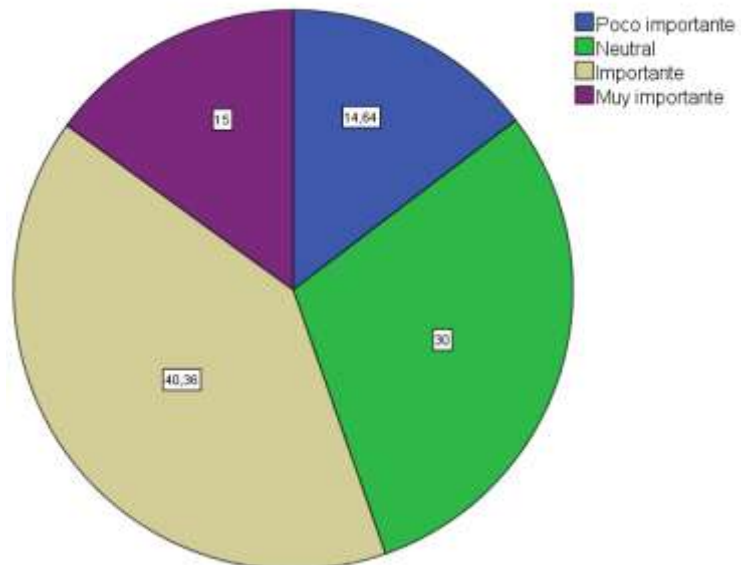


Fuente: Encuesta aplicada al sector calzado

Elaborado por: Autoras

b) Especialización

GRÁFICO 24: Especialización en determinada área

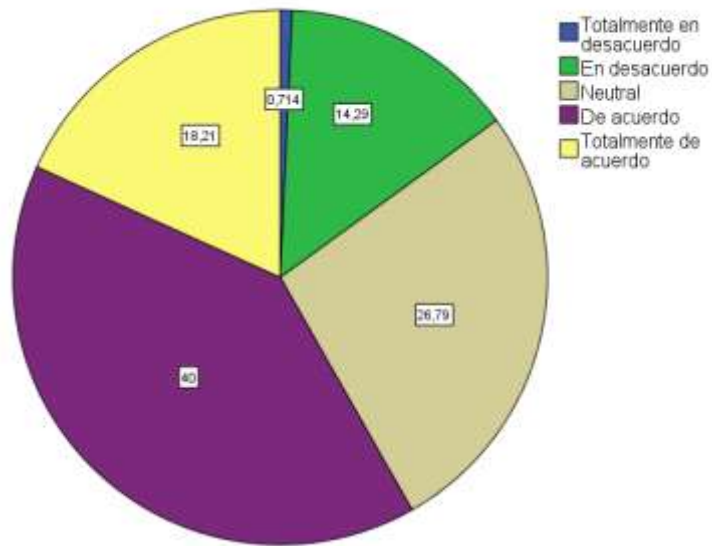


Fuente: Encuesta aplicada al sector calzado

Elaborado por: Autoras

c) Formación académica

GRÁFICO 25: Contratación laboral

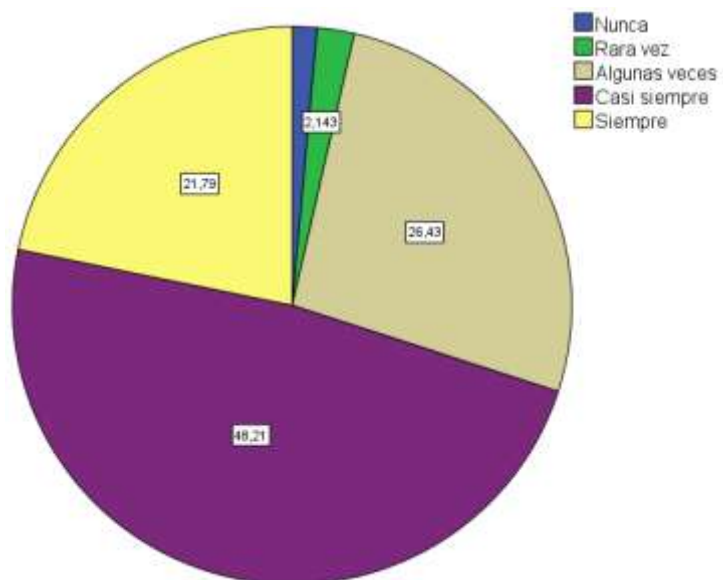


Fuente: Encuesta aplicada al sector calzado

Elaborado por: Autoras

d) Actividades de Capacitación

GRÁFICO 26: Actividades de formación y capacitación



Fuente: Encuesta aplicada al sector calzado

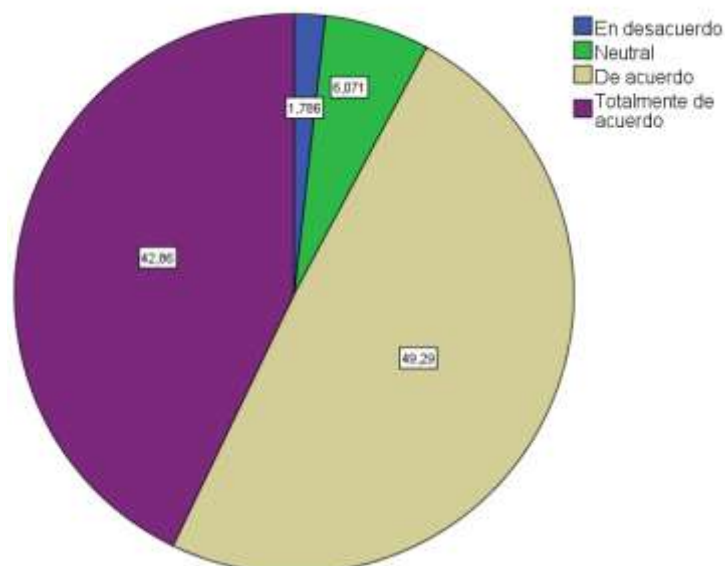
Elaborado por: Autoras

En cuanto al factor de formación y capacitación, los empresarios encuestados develaron que el área que requiere mayor especialización es la producción con un 38,57% y el área de ventas con un 30,71%, siendo áreas de mayor priorización puesto que para ellos reflejan mayor rentabilidad para la empresa. Por otra parte, aproximadamente el 55% de los empresarios manifiestan que es imprescindible la capacitación y especialización del talento humano por áreas, para lo cual el mismo debe poseer formación académica que permita la especialización en la empresa. En todo caso, los empresarios consideran una especialización por áreas en su talento humano, invertir en su formación profesional y contratar a personas que posean estudios académicos que permitan a las organizaciones ser más competitivas en el sector, además cabe mencionar que las empresas se han dedicado a contratar a personas con experiencia empírica y artesanal que al momento de incluir maquinarias que faciliten sus labores diarias y mejoren su producción, los artesanos no logran adaptarse con facilidad al proceso debido a la complejidad y escasa capacitación que se les otorga.

4.2.8. Factor comunicación organizacional

a) Nivel de Comunicación

GRÁFICO 27: Comunicación v conflictos

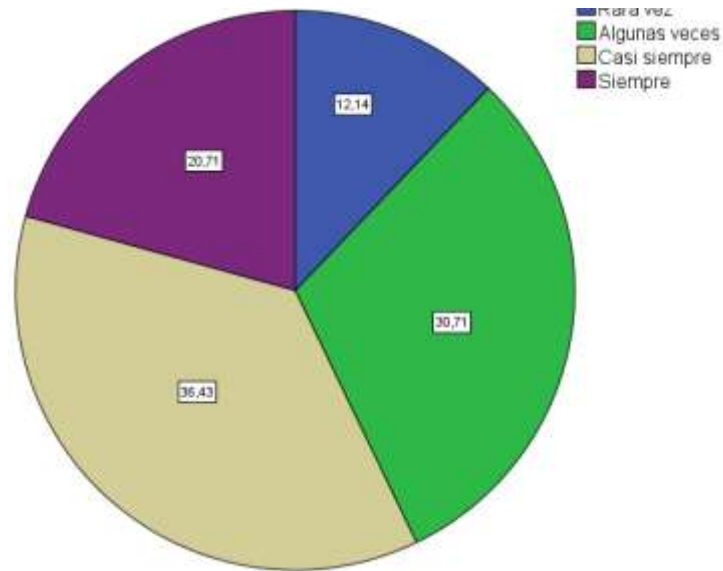


Fuente: Encuesta aplicada al sector calzado

Elaborado por: Autoras

b) Problemas de comunicación

GRÁFICO 28: Conflictos por comunicación



Fuente: Encuesta aplicada al sector calzado

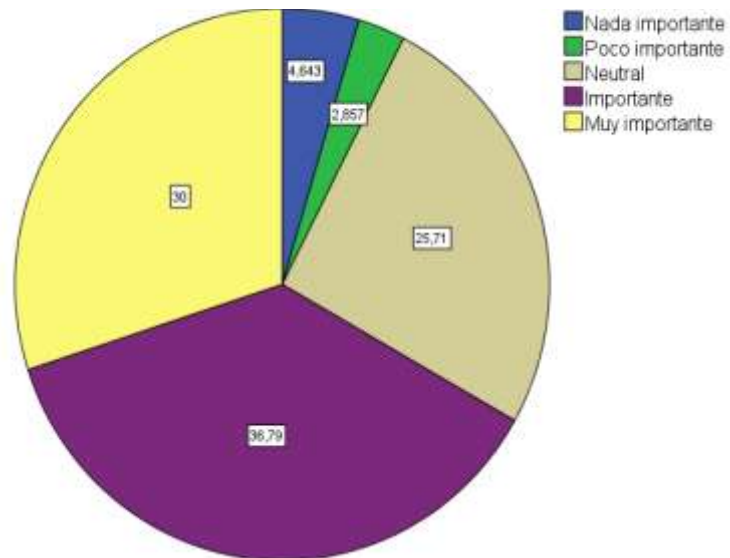
Elaborado por: Autoras

Según resultados obtenidos con respecto a la generación de conflictos en base a la comunicación organizacional se obtiene que cerca del 86% de los encuestados consideran que una buena comunicación evita conflictos internos generados en la empresa, el 64% manifiestan que en las empresas se generan conflictos porque la comunicación es inadecuada, se alegan que los problemas generados y malos entendidos dados en las empresas no se deben a falencias comunicacionales sino más bien corroboran a esto a diferencias personales entre colaboradores. Para lo cual, esta reacción mayoritaria indica que sí es necesario que se fortalezca la comunicación organizacional en las empresas, a más de reforzar las relaciones interpersonales ya que este factor indirectamente influye en la forma de manejar conflictos de manera pacífica y acertada en las empresas.

4.2.9. Factor salud y seguridad

a) Importancia

GRÁFICO 29: importancia de medidas de protección

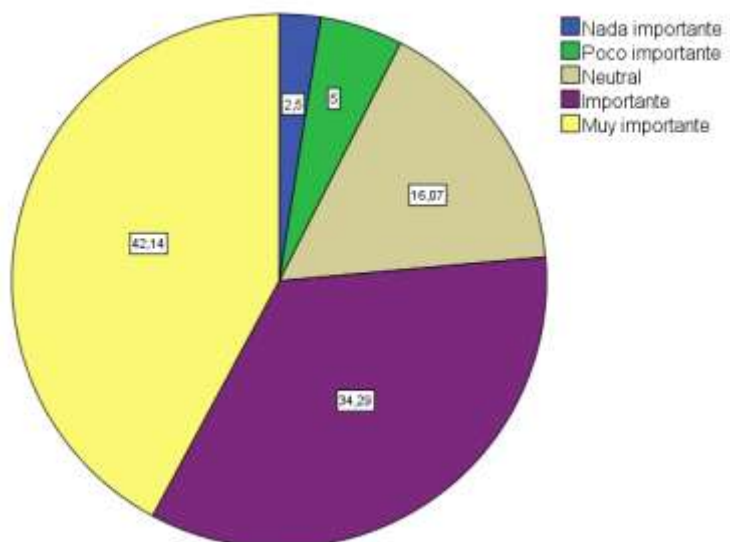


Fuente: Encuesta aplicada al sector calzado

Elaborado por: Autoras

b) Personal calificado

GRÁFICO 30: Personal capacitado en salud y seguridad

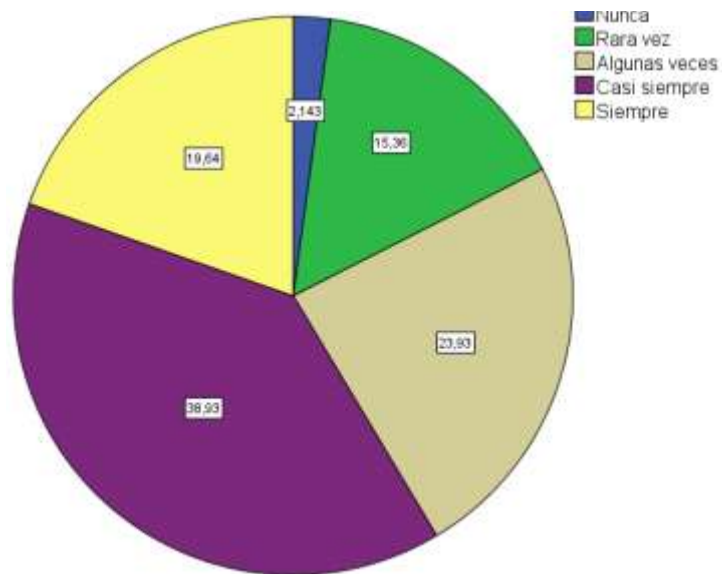


Fuente: Encuesta aplicada al sector calzado

Elaborado por: Autoras

c) Evaluación de riesgos

GRÁFICO 31: Existencia de riesgos laborales

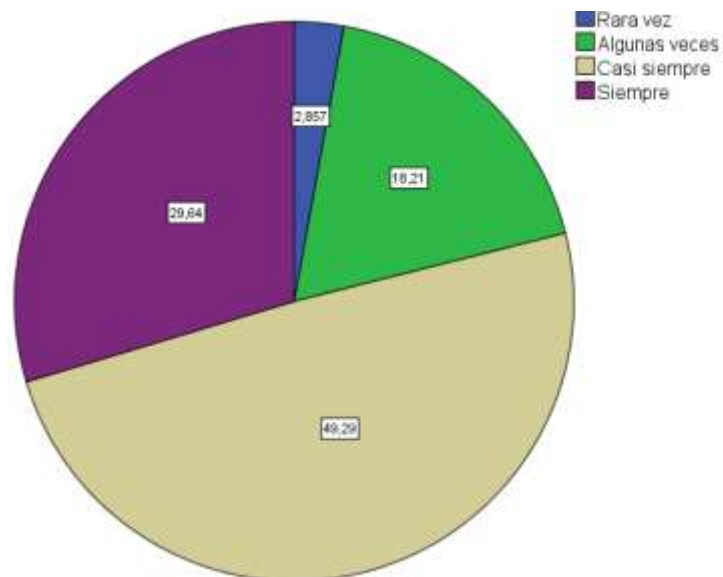


Fuente: Encuesta aplicada al sector calzado

Elaborado por: Autoras

d) Existencia de indumentaria

GRÁFICO 32: Indumentaria para la protección



Fuente: Encuesta aplicada al sector calzado

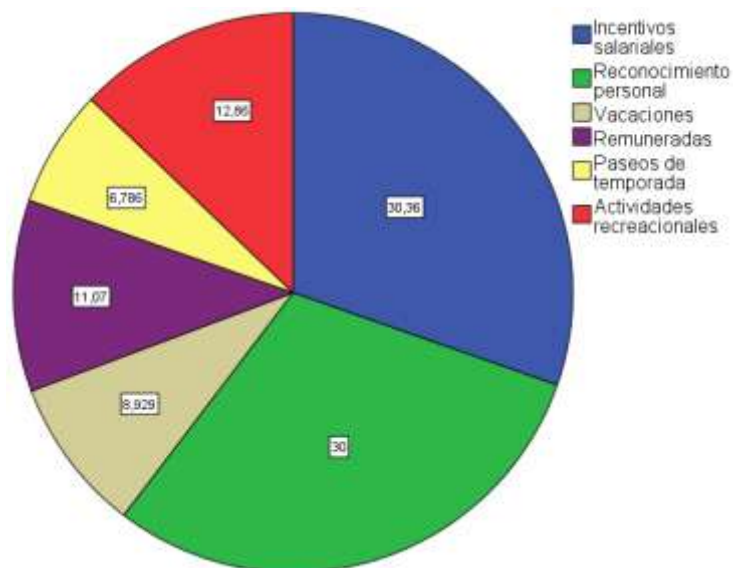
Elaborado por: Autoras

Con referencia a la salud y seguridad de los empleados ésta es importante en un 71% de las personas encuestadas considerándose que el 86% de los accidentes laborales casi siempre ocurren por las escasas o inadecuadas medidas de seguridad proporcionadas en las empresas; mientras que el 42% manifiestan que es muy importante porque existe un 49% de personas que al parecer siempre tienen problemas de salud y accidentes de trabajo en las empresas. Dado estas afirmaciones es preocupante conocer que las empresas de calzado no contengan medidas de seguridad adecuadas en el lugar de trabajo; puesto que el oficio del calzado conlleva a enfermedades futuras y a constantes riesgos que los colaboradores tienen que lidiar a diario. Afectaciones como el polvo, posturas, escasa mantenimiento a maquinarias, entre otros, hacen que los artesanos estén expuestos a peligros por lo que deberán fijar medidas de seguridad que aseguren la salud e integridad física de sus trabajadores.

4.2.10. Factor motivación

a) Tipos de motivación

GRÁFICO 33: Tipos de motivación

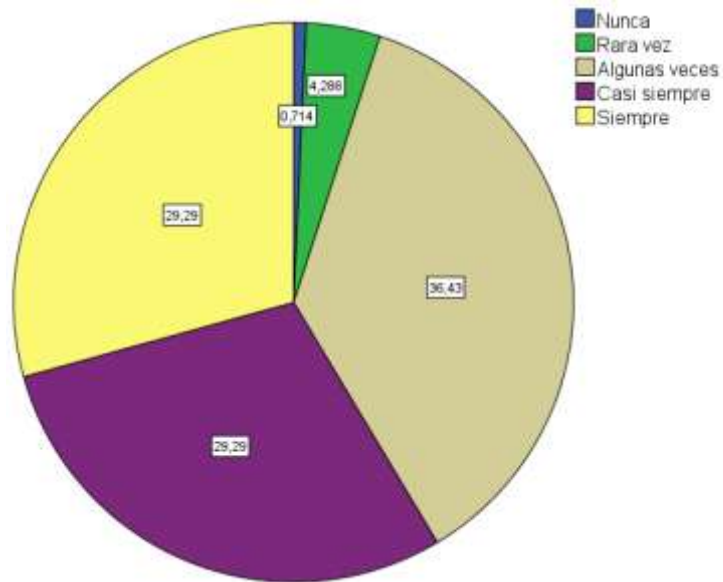


Fuente: Encuesta aplicada al sector calzado

Elaborado por: Autoras

b) Actividades de motivación

GRÁFICO 34: Motivación del talento humano

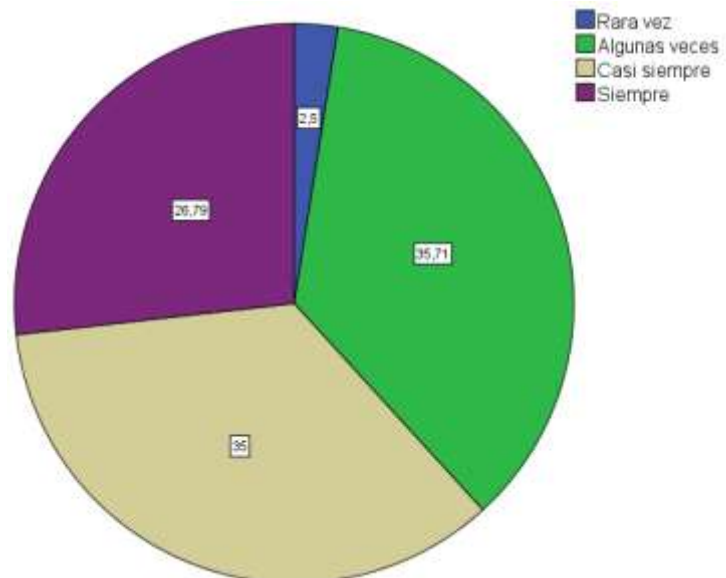


Fuente: Encuesta aplicada al sector calzado

Elaborado por: Autoras

c) Nivel de motivación

GRÁFICO 35: Frecuencia de motivación



Fuente: Encuesta aplicada al sector calzado

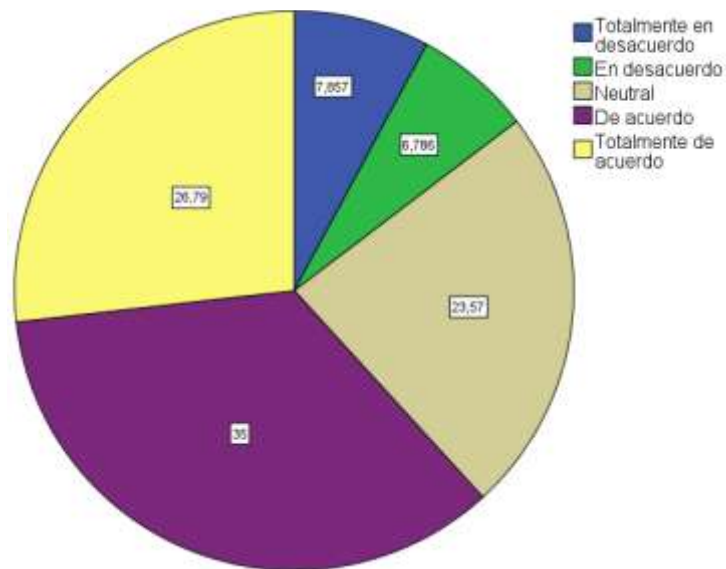
Elaborado por: Autoras

Con respecto a la motivación se obtiene que el 60% de los empresarios encuestados manifiestan que incentivar a su personal monetaria y personalmente es principal; tomando como referencia que el 72% de encuestados afirman que algunas veces realizan actividades que aseguren la motivación de sus trabajadores; el 64% aseguran que casi siempre velan por mantener motivado a su personal; 56% consideran que la motivación es un factor que siempre se debe mantener; y aproximadamente el 7% de empresarios raras veces tienden a motivar a sus colaboradores; para lo cual se manifiesta que el patrono sí debe poseer personal altamente motivado porque de manera indirecta éste factor puede tener repercusiones en la rentabilidad de la empresa, además genera sentido de pertenencia en los trabajadores.

4.2.11. Factor rotación de personal

a) Influencia en la productividad

GRÁFICO 36: Rotación y productividad

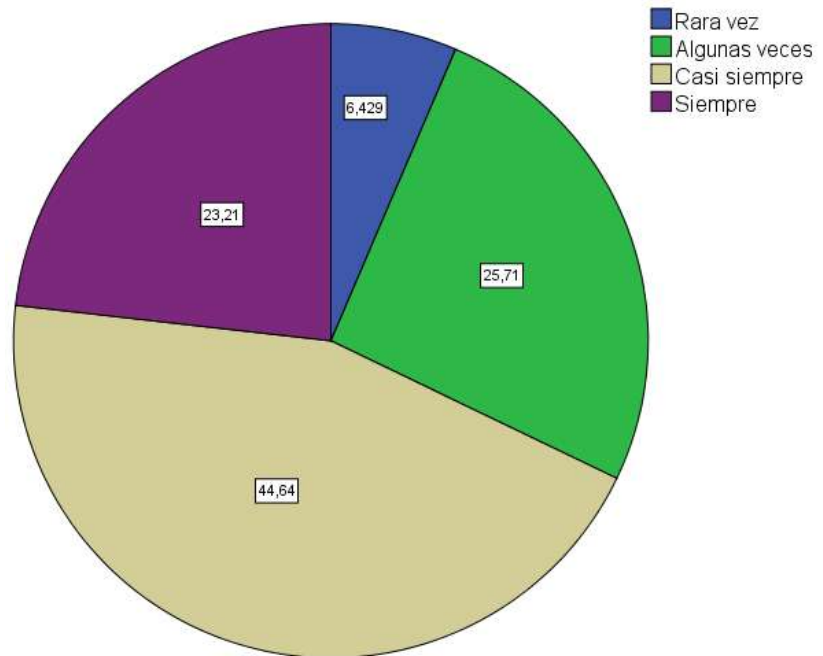


Fuente: Encuesta aplicada al sector calzado

Elaborado por: Autoras

b) Presencia de rotación

GRÁFICO 37: Existencia de rotación de personal



Fuente: Encuesta aplicada al sector calzado

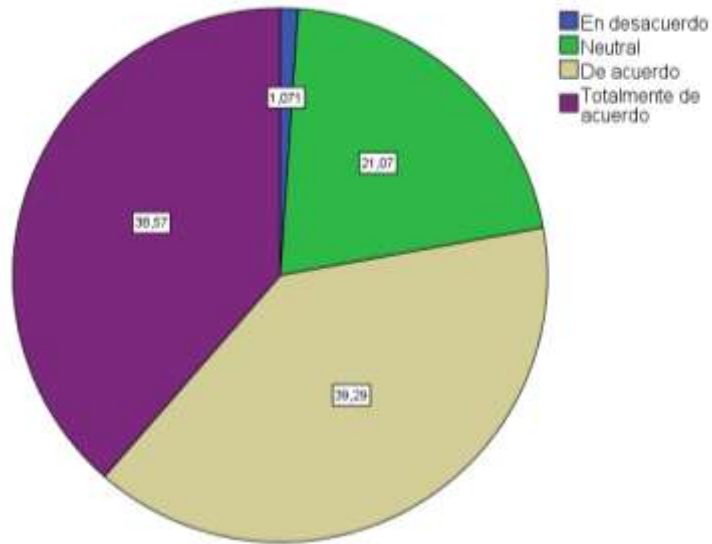
Elaborado por: Autoras

Cerca del 80% de las organizaciones afirman que la rotación de personal sí afecta a la productividad y que su frecuencia de presentación en la empresa es casi siempre; el 50% de empresarios afirma que la rotación de personal influye y siempre se da en la empresa; por lo que se puntualiza que los empresarios no les interesa la frecuencia que se presenta la rotación en su empresa pero sí conocen de sus efectos negativos en la producción, pues se han perdido a personas eficientes por el desinterés dado por retener a colaboradores con talentos.

4.2.12. Factor satisfacción laboral

a) Resultados

GRÁFICO 38: Satisfacción con resultados

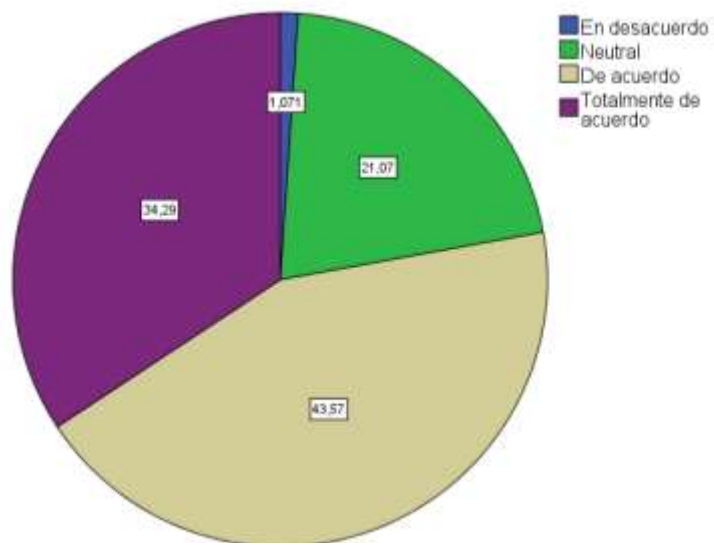


Fuente: Encuesta aplicada al sector calzado

Elaborado por: Autoras

b) Satisfacción del RR.HH.

GRÁFICO 39: Satisfacción de empleados con la

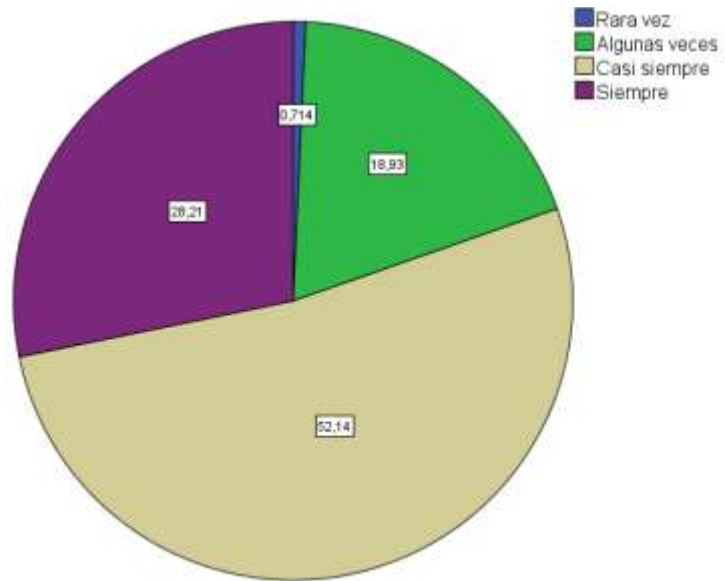


Fuente: Encuesta aplicada al sector calzado

Elaborado por: Autoras

c) Satisfacción Empleadores

GRÁFICO 40: Satisfacción de empleador

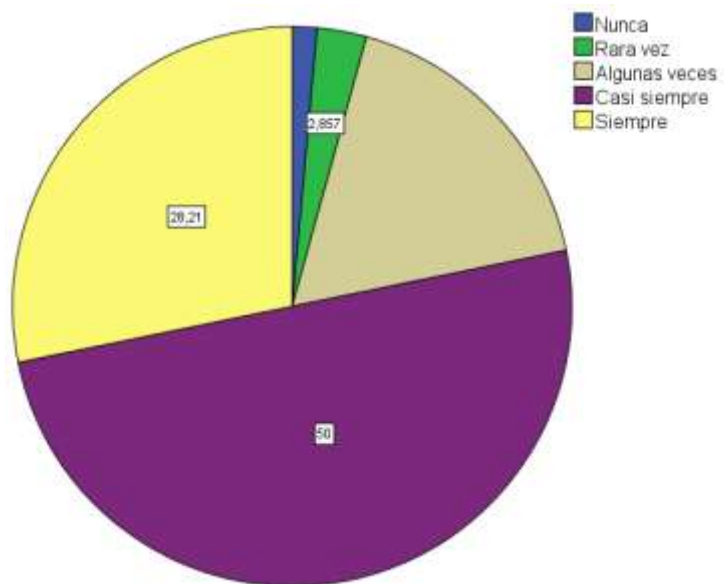


Fuente: Encuesta aplicada al sector calzado

Elaborado por: Autoras

d) Beneficios otorgados

GRÁFICO 41: Beneficios de la empresa



Fuente: Encuesta aplicada al sector calzado

Elaborado por: Autoras

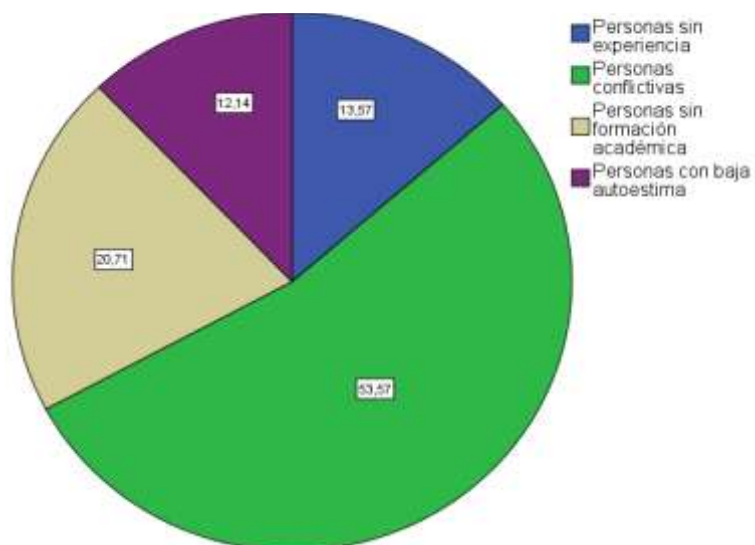
Con respecto a la satisfacción laboral se manifiesta que aproximadamente el 83% están totalmente de acuerdo que la satisfacción laboral debe poseer beneficios para que sus trabajadores aseguren un resultado productivo exitoso cuyo resultado se refleja en un 56% de personas que siempre se muestran estar satisfechos con sus empresas; el 73% manifiestan que poseen beneficios necesarios para la satisfacción de sus colaboradores. Dado estos resultados se muestra que al parecer los empresarios se muestran a gusto con los resultados productivos de sus colaboradores pero no conocen a ciencia cierta si sus empleados están totalmente satisfechos con la empresa, pero está claro para ellos que la satisfacción puede generar mayores resultados productivos en la misma, por lo tanto es necesario que la empresa mida el nivel de beneficios otorgados con el nivel de satisfacción y complacencia de su talento humano.

4.3. Análisis factores perfil del consumidor

4.3.1. Factores demográficos

a) Excepciones de contratación

GRÁFICO 42: Contratación de nuevo personal

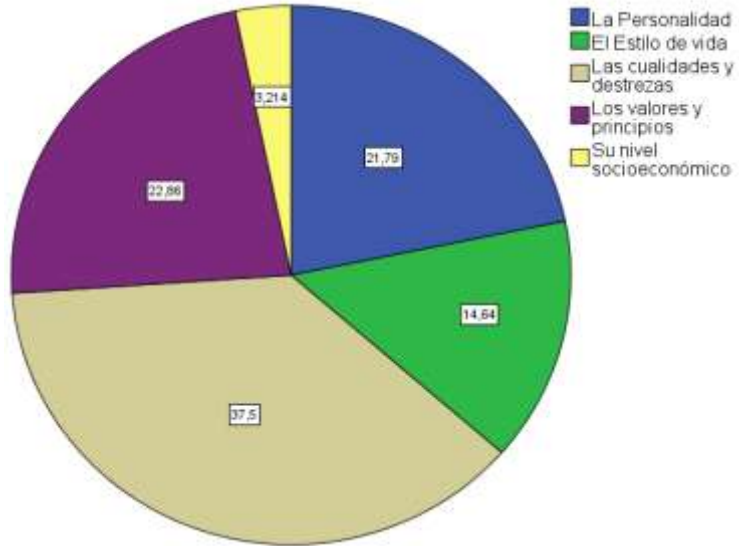


Fuente: Encuesta aplicada al sector calzado

Elaborado por: Autoras

b) Factores de contratación

GRÁFICO 43: Factores vitales para una contratación futura

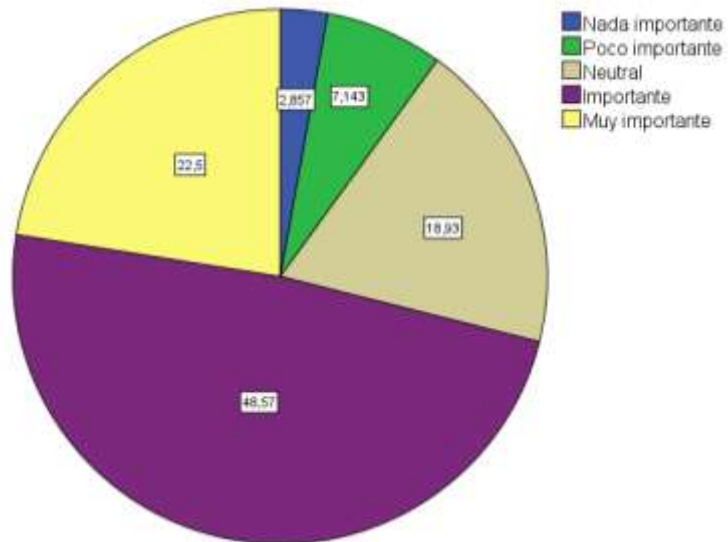


Fuente: Encuesta aplicada al sector calzado

Elaborado por: Autoras

c) Entorno familiar

GRÁFICO 44: Entorno familiar y contratación

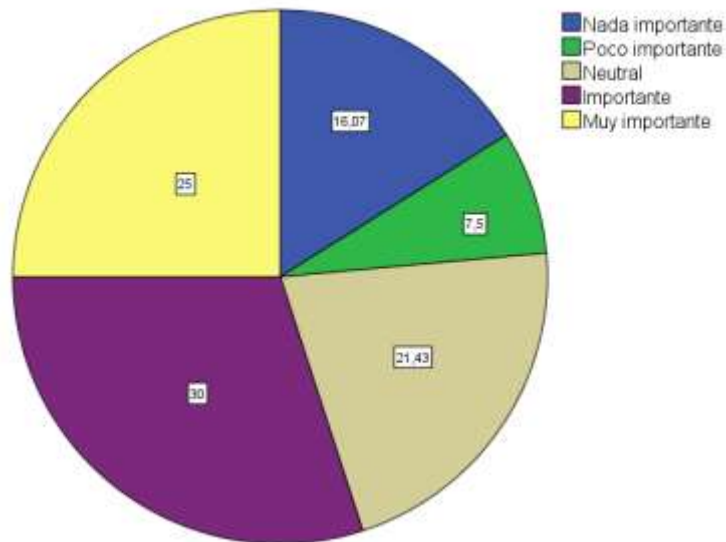


Fuente: Encuesta aplicada al sector calzado

Elaborado por: Autoras

d) Importancia nivel socioeconómico

GRÁFICO 45: Nivel socio-económico



Fuente: Encuesta aplicada al sector calzado

Elaborado por: Autoras

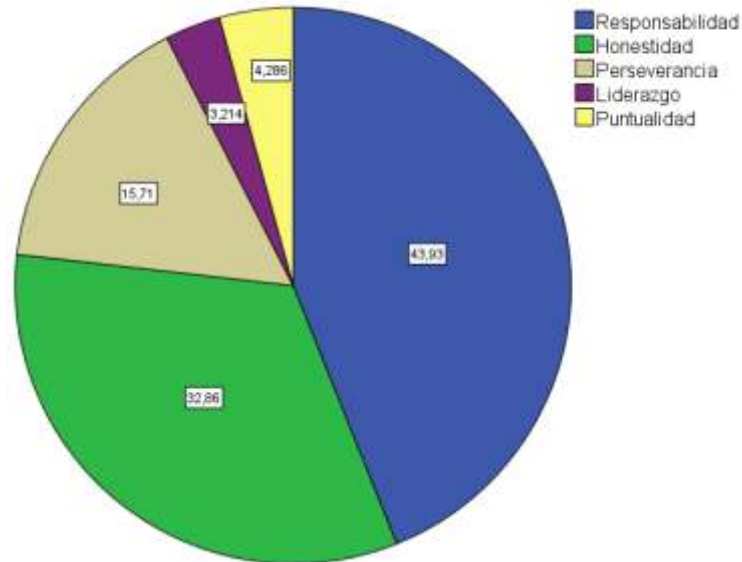
En cuanto al factor demográfico aproximadamente el 54% de los encuestados responden que no contratarán a personas conflictivas y el 21% a personas sin formación académica; mientras que 60% de empresarios afirman que para el proceso de selección se tomará en cuenta las cualidades y destrezas además de sus valores y principios; un 71% consideran que el entorno familiar es importante resaltar en una contratación y finalmente el 55% de la población asegura que es importante contratar a personas que pertenezcan a un determinado grupo socioeconómico siempre dando prioridad a los más necesitados porque para ellos son las personas que cuidan su trabajo.

Entonces, se podrá decir que los empresarios deberán establecer en su plan de contratación factores relevantes como el entorno familiar, el nivel socioeconómico, valores y principios además de sus aptitudes y destrezas que coadyuven a la selección de personas responsables que amen y valoren el trabajo que realizan

4.3.2. Factor valores

a) Valores influyentes

GRÁFICO 46: Valores esenciales para un contrato



Fuente: Encuesta aplicada al sector calzado

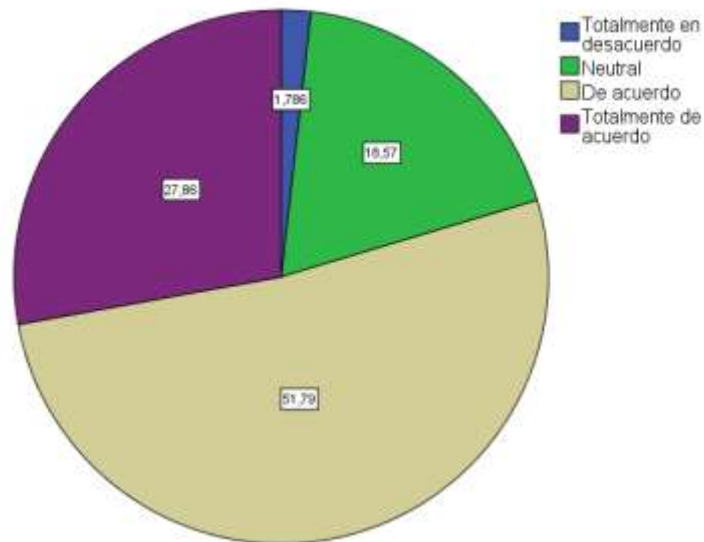
Elaborado por: Autoras

El requerimiento de valores para ser contratados los empresarios priorizaron al 44% a la responsabilidad; aproximadamente el 33% a la perseverancia; el 18% a la puntualidad y finalmente al 4% al liderazgo en las personas; por lo que coadyuvará a las empresas a contratar personal más responsable y perseverante. Aunque los empresarios deben establecer parámetros de valores que sus colaboradores deben poseer y reforzarlos de manera que se conviertan en valores organizacionales que ayuden a un mejor desenvolvimiento organizacional.

4.3.3. Factor estilo de vida

a) Influencia laboral

GRÁFICO 47: Estilo de vida y el trabajo



Fuente: Encuesta aplicada al sector calzado

Elaborado por: Autoras

Con respecto al estilo de vida de los trabajadores se obtuvo que aproximadamente el 52% de la población de encuestados está de acuerdo que el estilo de vida que tienen sus colaboradores afectan positiva o negativamente de manera directa en el trabajo; el 27,96% está totalmente de acuerdo, el 18% se mantiene al margen de opinión y apenas 1,79% está en desacuerdo total; por lo que los empresarios consideran que al momento de una contratación se deberá evaluar psicológicamente al postulador y según los resultados éste podrá ser aceptado.

4.4. Análisis prospectivo

Para realizar el análisis prospectivo se utilizó el software MICMAC el cual permite desarrollar el estudio de las variables y obtener una perspectiva de un determinado tema, acompañado de la encuesta aplicada al sector calzado el cual se encarga de arrojar resultados complementando a ello el MICMAC sintetiza la información y permite obtener un listado, su relación e identificación de variables claves, es decir que permite encontrar variables influyentes y dependientes para poder describir un sistema con aporte de una matriz que relaciona todos sus elementos.

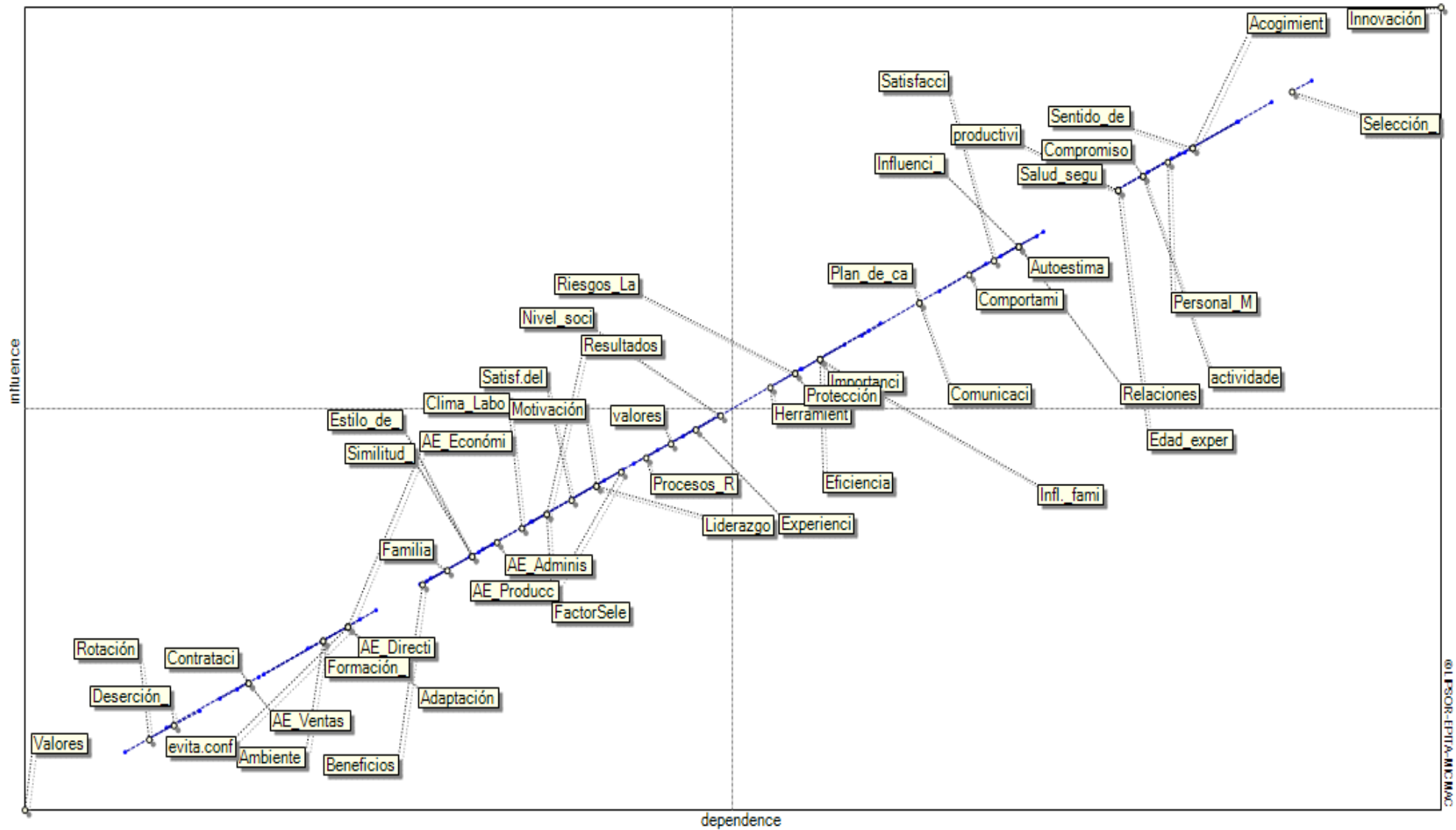
El análisis prospectivo se inicia desde la equivalencia obtenida en las 278 encuestas realizadas a las empresas del sector calzado en la provincia del Tungurahua, cuyos resultados se muestran en la Matriz de Influencias Directas (MDI) anexadas al final del documento donde se establecen distintos pesos y ponderaciones que determinan la correlación existente entre los factores más sobresalientes que influyen en la GTH.

La Matriz MDI se basa en el cálculo de una estabilidad del 96% al 99% y establece ponderaciones en una escala del 0 a 1 y cuyas equivalentes de influencia son:

- $>0,6$ P= influyente
- $> 0,4$ Fuerte
- $>0,2$ Moderada
- $>0,1$ Débil
- 0 o <0 No influyente.

Los resultados del análisis prospectivo donde se indican los factores influyentes y dependientes se muestran en el Mapa de Desplazamiento de Factores Directos e Indirectos detallado a continuación:

GRÁFICO 48: Análisis prospectivo



Fuente: Encuesta aplicada al sector calzado

Elaborado por: Autoras

Análisis e interpretación:

El gráfico obtenido del programa MICMAC en referencia al análisis prospectivo, determina cuatro áreas que muestran el nivel de influencia y dependencia, para lo cual se establece que:

- ❖ **Primer cuadrante (Influencia Alta):** Este sector refleja los factores que influyen directamente en el perfil del consumidor para crear mano de obra calificada en el sector calzado, por lo tanto los empresarios deberán requerir de estas variables para reclutar personal apto en sus empresas. Tales como:
 - Innovación
 - Experiencia
 - Acogimiento de valores, principios y políticas organizacionales
 - Salud y seguridad laboral
 - Compromiso laboral – sentido de pertenencia
 - Motivación
 - Formación y capacitación
 - Relaciones interpersonales
 - Comunicación organizacional

- ❖ **Segundo cuadrante (Dependencia Alta):** En esta sección se especifica las variables que dependen directamente de aquellas que tienen una influencia alta, lo que indica éstas se derivan de los principales factores:
 - Edad- Experiencia
 - Influencia familiar
 - Eficiencia
 - Herramientas de protección

- ❖ **Tercer cuadrante (Dependencia Baja):** Los factores que establecen una dependencia baja son aquellos que no son considerados importantes para la

selección y reclutamiento de personal para crear perfil de mano de obra calificada en las empresas de calzado:

- Valores
- Deserción laboral
- Rotación de personal
- Ambiente laboral
- Beneficios laborales
- Adaptación
- Formación académica
- Liderazgo
- Estilo de vida
- Personalidad

❖ **Tercer cuadrante (Dependencia Baja):** Los factores que establecen una dependencia baja son aquellos que no son considerados importantes para la selección y reclutamiento de personal para crear perfil de mano de obra calificada en las empresas de calzado.

- Clima Laboral
- Satisfacción del talento humano
- Nivel socio-económico
- Riesgos laborales
- Satisfacción por resultados.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- Según los resultados obtenidos en el análisis prospectivo realizado en el programa MICMAC se muestra que para crear mano de obra calificada se necesita de un factor imprescindible en el talento humano de las empresas: la Innovación, esta variable es el eje principal de la investigación, pues permite ir adaptando nuevas estrategias, acciones y procesos a la producción del calzado, incluso la innovación permite la fácil adaptación de los distintos requerimientos que el entorno exige en la actualidad; es decir, una empresa que no innova en todas sus áreas siempre vivirá anclada en el pasado, porque innovar incluye avanzar.
- Se examinó conceptos de varios autores que establecen factores influyentes en la acertada gestión del talento humano, para lo cual se estipuló que estos factores internos y externos intervienen de manera directa o indirectamente en el personal, los mismos que son propios e inherentes a las personas y se pueden reforzar en las empresas mediante estrategias que incluyan la participación del personal, de esta manera todas se correlacionan entre sí y se alcanza mayor productividad, eficiencia y satisfacción individual y organizacional.
- Se identificó los factores estratégicos que influyen en la gestión humana mediante un cuadro de factores que determina las variables que según los expertos influyen en la GTH, estableciendo preguntas para que los empresarios de calzado determinen en base a su criterio qué aspectos consideran imprescindible en su talento humano para crear mano de obra calificada en el sector.

- Además se procedió a valorar a los factores estratégicos mayormente influyentes en la GTH en base a los resultados obtenidos en la encuesta realizada a 278 empresas del sector calzado de la provincia, enfatizando a factores como: salud y seguridad laboral, compromiso laboral, motivación, formación y capacitación, clima organizacional, experiencia, entre otros, como los más relevantes y en los que se necesita incurrir para un la obtención de un buen desempeño organizacional.
- Finalmente, se generó un modelo para crear perfiles de consumidores de mano de obra calificada en el sector calzado de la provincia de Tungurahua, de los cuales muestran a la Innovación, experiencia, adopción de la filosofía de la empresa, sentido de pertenencia, motivación, salud y seguridad laboral, formación – capacitación, relaciones interpersonales, autoestima y comunicación organizacional efectiva como los diez principales factores que se deben priorizar a la hora de gestionar al talento humano de la empresa. Haciendo uso de estas variables y fortalecerlas permitirá a las empresas a poseer talento humano capaces de asegurar el éxito empresarial.

5.2. Recomendaciones

- Los empresarios deberán considerar a la Innovación como una habilidad propia e imprescindible en su talento humano, incluso a la hora de solicitar personal debido a que el nivel de creatividad que posean sus colaboradores pueden ayudar a solucionar problemas presentados en la empresa de manera efectiva, además de fortalecer el vínculo patrono-trabajador mediante la participación para que las ideas que proporcionen sus colaboradores puedan incluirse en decisiones que beneficien a la comunidad empresarial en general.
- Se recomienda a los empresarios conocer a profundidad los factores personales que puedan afectar en el rendimiento del empleado en la empresa, puesto que no todos los colaboradores son iguales y merecen el mismo trato, existen casos que requieren mayor atención y comprensión por parte de los propietarios; es por tal razón que el patrono debe conocer características propias de cada empleado y factores externos que la empresa puede maniobrar para que los colaboradores puedan desempeñar sus actividades diarias de manera efectiva.
- Los factores internos como el entorno familiar, valores, creencias y otras características individuales de los trabajadores son elementos en los que la empresa no puede inmiscuirse pero, sí puede realizar actividades que vinculen la participación del empleado en su práctica laboral, así que es necesario que se considere a la contratación de un experto (psicólogo industrial) que pueda tratar la parte interna de los empleados de manera que permita solucionar problemas personales para que no interfieran en su rendimiento laboral.
- Está claro que son contadas las empresas que cuentan con una persona especializada en la gestión del talento humano de las empresas, es por tal razón que las empresas del sector de calzado están priorizando factores que realmente no son tan imprescindibles como otros y dejan de lado a variables realmente importantes; una de ellas es la salud y seguridad laboral de los

trabajadores, además de la capacitación y motivación de su personal, por tal razón se recomienda que los empresarios puedan solucionar problemas ergonómicos de postura, ambiente, radiación, iluminación y ruido para que los problemas y enfermedades ocasionados por la actividad laboral puedan reducirse; motivar a sus colaboradores de manera que puedan aumentar el sentido de pertenencia para con la empresa y lograr la satisfacción o complacencia con la empresa de trabajo; sin dejar de lado a la capacitación que permite que los trabajadores realicen sus actividades optimizando tiempo y recursos, asimismo de la correcta utilización de maquinarias y renovación de conocimientos acorde a las exigencias del mercado actual.

- Para lograr ser empresas más competitivas se recomienda reflexionar en la correcta gestión del talento humano, debido a que gracias a las personas las organizaciones funcionan, por lo que los empresarios deberán considerar la adopción del modelo de perfil de mano de obra calificada creado para la correcta gestión humana que permite identificar a los factores que realmente influyen y se correlacionan con otras variables, obteniendo talento humano capaces de coadyuvar a un adecuado nivel de desempeño empresarial y cumpliendo requerimientos que los clientes actuales y potenciales pueden demandar.

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA

6.1. Antecedentes

Una vez analizado los resultados obtenidos se puede decir que para crear mano de obra calificada en el sector calzado de la provincia de Tungurahua se debe tomar en cuenta que la investigación gira en torno a la formación y cuidado del trabajador, puesto a que se debe implementar en su formación a la innovación como eje transversal.

6.2. Justificación

El sector calzado hoy en día refleja necesidades que conciernen al talento humano, entre ellos está la gestión y contratación de personal idóneo que aporten al desarrollo empresarial y a su buen funcionamiento e incluso a la mejora continua u adaptación en base a cambios constantes del entorno, los mismos que son medidos a través de componentes directamente influyentes en las personas que forman parte de la empresa.

Por lo tanto, se procedió a generar un esquema que identifica los elementos que las empresas deben demandar en sus colaboradores para dotar de personal apto y calificado para su respectiva contratación, en caso de requerir nuevo personal; mientras que por otro lado, las empresas que posean personal importante deben enfocar esfuerzos para que éstos requisitos sean reforzados.

6.3. Impacto

La propuesta en desarrollo intenta llegar a las diversas organizaciones de calzado de la provincia de Tungurahua para que estas puedan tener personal apto dentro de sus instalaciones en un determinado lapso de tiempo, presentando así ciertas variables que permita identificar a los mismos.

Como impacto indirecto se da la oportunidad a las organizaciones de desarrollar una cultura emprendedora, aportando al progreso tanto en producto como en procesos para que estos sean de calidad, permitiendo así un notable desarrollo por medio de la gestión del talento humano.

6.4. Alcance

El presente estudio abarca a las distintas organizaciones grandes, medias y pequeñas del sector de calzado de la provincia de Tungurahua.

6.5. Método de Trabajo

Para la identificación de las variables más influyentes se utilizó el software de análisis estructural MICMAC. El análisis estructural es una herramienta de organización de una reflexión colectiva; ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos. Partiendo de esta descripción, este método tiene por objetivo, hacer aparecer las principales variables influyente y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema.

6.5.1. Descripción del método de análisis estructural

Tabla 7: Fases principales del análisis estructural de la prospectiva

FASES	DESCRIPCIÓN
<p>Fase 1: Listado de las variables</p>	<p>La primera etapa consiste en enumerar el conjunto de variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno (tanto las variables internas como externas de la GTH y perfil del consumidor).</p> <p>La explicación detallada de las variables es indispensable: facilita el seguimiento del análisis y la localización de relaciones entre estas variables y ello permite constituir la "base" de la gestión humana y del perfil del consumidor para la reflexión prospectiva.</p>
<p>Fase 2: Descripción de relaciones entre las variables</p>	<p>El análisis estructural se ocupa de relacionar las variables en un tablero de doble entrada o matriz de relaciones directas. El relleno es cualitativo. Por cada pareja de variables, se plantean las cuestiones siguientes: ¿existe una relación de influencia directa entre la variable gestión del talento humano y la variable perfil del consumidor? si es que no, anotamos 0, en el caso contrario, nos preguntamos si esta relación de influencia directa es, débil (1), mediana (2), fuerte (3) o potencial (4).</p> <p>Este procedimiento de interrogación hace posible no sólo evitar errores, sino también ordenar y clasificar ideas dando lugar a la creación de un lenguaje común en el seno del grupo; de la misma manera ello permite redefinir las variables y en consecuencia afinar el análisis del sistema.</p>
<p>Fase 3: identificación de las variables clave con el Micmac</p>	<p>Esta fase consiste en la identificación de variables clave, es decir, esenciales a la evolución del sistema, en primer lugar mediante una clasificación directa (de realización fácil), y posteriormente por una clasificación indirecta (llamada MICMAC* para matrices de impactos cruzados Multiplicación Aplicada para una Clasificación). Esta clasificación indirecta se obtiene después de la elevación en potencia de la matriz.</p> <p>La comparación de la jerarquización de las variables en las diferentes clasificación (directa, indirecta y potencial) es un proceso rico en enseñanzas. Ello permite confirmar la importancia de ciertas variables, pero de igual manera permite desvelar ciertas variables que en razón de sus acciones indirectas juegan un papel principal (y que la clasificación directa no ponía de manifiesto).</p>

Fuente: Software de análisis estructural MICMAC

Elaborado por: Autoras

6.6. Objetivos

- Generar un modelo prospectivo de la Gestión del Talento Humano con relación al perfil del consumidor.
- Identificar los principales factores que determinen el perfil del consumidor para mano de obra calificada.
- Describir los factores identificados en relación al perfil del consumidor para dotar de mano de obra calificada.

6.7. Modelo prospectivo del perfil del consumidor

Para determinar y describir los aspectos que requiere el sector calzado en su personal con el objetivo de obtener la mano de obra idónea se lo obtuvo en base a los resultados generados en el análisis prospectivo realizado en el programa MICMAC. En el cual se manifiesta que los factores más sobresalientes que requieren los empresarios en su talento humano tendrán que solicitarse como habilidades hacia los mismos, para lo cual es importante tomar en cuenta que estas variables permiten que el sector calzado sea más competitivo, ofreciendo calzado de calidad a todas las regiones del país.

Procedimiento:

1. Se desarrolló el instrumento de recolección de información y fue aplicado en el sector del calzado a nivel de provincia.
2. Una vez recolectada y procesada la información en el programa SPSS, con lo obtenido se exportaron cada uno de los resultados al software MICMAC.

3. El software mencionado encontró la relación directa e indirecta de cada ítem ingresado.
4. Una vez generado este resultado se logró obtener la Matriz de Influencias Directas (MDI), la cual identificó las características fundamentales que los propietarios de las distintas organizaciones encuestadas requerirá a futuro en relación a su mano de obra.
5. Luego de identificar las características principales se procedió a generar una descripción de las mismas en relación al tema en estudio.

Tabla 8: Variables del perfil del consumidor

Variables	Descripción
Innovación	La innovación es el principal requisito que los empresarios deberán demandar en su talento humano, debido a que esta habilidad se convierte en un factor clave para la competitividad de las empresas pues permite crear productos innovadores en un mercado altamente competitivo, e incluso los colaboradores pueden establecer nuevos procesos que permita mejorar la productividad de la empresa, proporcionando ideas creativas que ayuden a reducir la monotonía laboral y abrirse oportunidades a nuevos segmentos y nichos de mercado.
Experiencia	La experiencia es otro requerimiento importante en los colaboradores, pero se debe tomar en cuenta que la edad no es un variante que esté aliada a este factor; debido a que existen personas que se inician desde muy jóvenes en este oficio enfatizando al área de la producción, pues se requiere personal con conocimientos en calzado para la elaboración de un buen calzado ya que el proceso productivo es seriamente complejo.
Acogimiento de valores, principios y políticas organizacionales	Por otra parte, los colaboradores deben acogerse favorablemente a los principios, valores y políticas de las empresas, pues la filosofía organizacional debe ser socializada y aprehendida entre los empleados para que exista mayor dinámica entre el compromiso, las obligaciones y derechos del trabajador.

Salud y seguridad laboral	El esfuerzo diario en condiciones poco favorables puede hacer que la salud y seguridad de los trabajadores no sea la adecuada, por lo tanto, este factor coadyuva a la reducción de riesgos laborales y ausencia del personal a causa de enfermedades producidas por el trabajo. En la producción la postura para un artesano de calzado es inadecuada, además el ruido y la falta de indumentaria necesaria causa malestar a mediano y largo plazo, por lo que se necesita mejorar las condiciones y lugar de trabajo de los colaboradores enfatizando la ergonomía, vestimenta, mantenimiento de maquinaria y otros, para la seguridad del personal.
Compromiso laboral – sentido de pertenencia	El sentido de pertenencia es un elemento que las empresas creen manejar de manera efectiva, pero en la realidad pocas organizaciones logran que sus colaboradores se sientan comprometidos y motivados para realizar su labor con esmero y alto grado de responsabilidad. El compromiso está vinculado a la satisfacción laboral pues si la empresa establece actividades que beneficien y motiven a su personal logrará la complacencia y por ende compromiso organizacional.
Motivación	La motivación en algunas empresas de calzado es poco importante y éstas pasan a segundo plano. La motivación no sólo se basa en valores monetarios sino más bien en actividades y planes que busquen la satisfacción total de los trabajadores; los empresarios del sector calzado deberán tener una relación personal con cada uno de sus trabajadores y reconocer de manera directa el trabajo que ellos realizan, además de implementar incentivos salariales y actividades recreacionales para el beneficio de sus trabajadores.
Formación y capacitación	Uno de los sectores predominantes de la provincia es el calzado para lo cual existen cursos para la especialización de calzado en las distintas áreas que requiere su proceso de producción. La formación o capacitación permite que los artesanos puedan mejorar sus procesos productivos, introduciendo nuevos métodos para la realización del calzado e incluso haciendo uso de tecnologías para que la producción no sea de manera ciento por ciento artesanal; sino más bien que se especialice al personal en el uso de maquinarias para dar como finalizado a un calzado de alta calidad.
Relaciones interpersonales	Es necesario que dentro del lugar de trabajo se mantengan buenas relaciones interpersonales, de tal manera que el clima laboral sea saludable para los trabajadores, fortaleciendo de manera directa al trabajo en equipo, compañerismo y oxigenación al ambiente laboral idóneo.

	Para el fortalecimiento de las buenas relaciones interpersonales es recomendable realizar actividades grupales que permitan la confianza, respeto e interacción de los trabajadores; aunque cabe recalcar que esta es una habilidad que el personal a contratar debe poseer.
Comunicación organizacional	Es común que en las empresas existan conflictos o malos entendidos ya sea entre colaboradores o con nexos de mandos superiores, incluso puede existir otros factores debido a una mala o una inadecuada comunicación; para evitar estas complicaciones en el trabajo los empresarios deben fortalecer el sistema de comunicación e incluir a su talento humano de distintas áreas en las decisiones que la empresa está incursionando. De esta manera no sólo se mejora la comunicación de personal sino más bien se vincula y se estrecha lazos de confianza y respeto entre patrono – colaborador.

Fuente: Resultados obtenidos del programa MICMAC

Elaborado por: Autoras

Finalmente, se pretende que las empresas reflexionen acerca del modelo del perfil del consumidor para crear mano de obra calificada en el sector calzado sugerido para que se puedan cumplir metas y objetivos organizacionales planteados a largo plazo; entre los cuales están objetivos de crecimiento, expansión e incluso exportación.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Acuña, A. (2012). *Prospectiva y construcción de escenarios para el desarrollo territorial. Lipsor.*
- Agudelo, C., García, J., Robledo, R., García, C., & Vaca, M. (2015). Caracterización de la formación y desempeño del talento humano que labora en Salud Ambiental en Colombia. *Revista de Salud Pública.*
- Alles, M. (2006). *Selección por competencia.* Buenos Aires: Granica S.A.
- Alles, M. (2012). *Las 50 Herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer.* Buenos Aires: Granica S.A.
- Alles, M. (06 de 05 de 2013). *Constuyendo Talento; Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones .* Argentina: Granica. Obtenido de GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Blog informativo para estudiantes universitarios.
- Alonso, A., & García-Muina, F. (2014). La gestión del talento: Líneas de trabajo y procesos clave. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal,* 24.
- Altinöz, M., Cakiroglu, D., & Cöp, S. (2013). Effects of talent management on organizational trust: a field study. *ScienceDirect.*
- Anadón, E., Fuente, I., & Gracia, A. (2016). El estrés y el riesgo para la salud. *MAZ.*
- Anca, M. (2014). Talent competitiveness and competitiveness through Talent. *ScienceDirect.*
- Angeoletto, F., Correa, J., Ruiz, J., Fonseca, F., & Massulo, R. (06 de 05 de 2016). Tipología socio-ambiental de las ciudades medias de Brasil: aportes para un desarrollo urbano sostenible. *Scielo.*
- Argüelles, D. (2012). Un modelo para la formación del talento humano en la organización en el Siglo XXI. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal.*
- Assael, H. (2009). *Comportamiento del consumidor.* España: Ediciones Paraninfo.
- Atehortúa, F., Bustamante, R., & Valencia, J. (2012). Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo. *Osmia.*
- Azcona, J., & Torregosa, J. (2013). *Guerra y Paz. La Sociedad Internacional entre el Conflicto y la Cooperación.* Madrid: Dykinson,S.L.
- Barba, E., Fernandez, M., Morales, N., & Rodríguez, A. (2014). Salud y Seguridad en el trabajo: Aportes para una cultura de prevención. *Osmia.*

- Becerra, F., & Álvarez, C. (2012). El talento humano y la innovación empresarial en el contexto de las redes empresariales. *Estudios Gerenciales*.
- Bermejo, J., & López, M. (2014). *La innovación continua en el éxito empresarial*. Madrid: UNED.
- Bohorquez, M., Ferrer, H., Ramirez, M., Anaya, A., & Rairan, M. (2011). Propuesta de indicadores de gestión sostenible para mejorar la competitividad de las pymes turísticas: observaciones de empresarios en una prueba piloto. *Turismo y Sociedad/ Colombia*.
- Borda, M. (2013). *El Proceso de Investigación: Visión general de desarrollo*. Barranquilla: UN-Universidad del Norte.
- Briceño, F., & Godoy, E. (2012). El talento humano: Un capital intangible que otorga valor en las organizaciones. *Revista Daena: International Journal of Good Conscience*.
- Buchelli, E., Yara, Y., & Africano, E. (2016). Caracterización de las prácticas de responsabilidad social relacionadas con gestión del talento humano en el Hospital san Jose Bogota, D.G, Colombia . *Elsevier-España*, 9.
- Caicedo, F. (2016). Falta de inversión y capacitación en el sector del calzado. *Líderes* .
- Calderón, J., & Mousalli, G. (2012). Capital humano: Elemento de diferenciación entre las organizaciones. *Revista Daena: International Journal of Good Conscience*.
- Casado, J. (2016). *Comportamiento del consumidor: Fidelización de Clientes*. España: ESIC.
- Castillo, J. (2012). *Administración de personal: Un enfoque de calidad*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Cely, A. (2012). Metodología de los escenarios para estudios prospectivos. *Revista de Ingeniería e Investigación*.
- Cisneros, A. (2013). *Neuromarketing y neurociencia: Código emocional del consumidor*. Bogota: Ecoe ediciones.
- Cobo, L. (2016). Tungurahua abarca el 44% de producción en calzado ecuatoriano. *Camara de Industrias de Tungurahua*.
- Colombo, M. (2013). La cultura organizacional y el trabajo en equipo. *Estratos de Administración*.
- Corral, F. (2012). Recursos humanos: Sistema de compensación para una buena gestión humana en las organizaciones. *Procedia*.
- Dabos, G., & Rivero, A. (2012). Contratos idiosincrásicos en la atracción y retención del talento: Tres estudios en organizaciones intensivas en conocimiento de la Argentina. *Elsevier España*.

- Dávila, S. (2014). La gestión del talento humano como recurso estratégico en el mejoramiento del clima laboral en la planta de producción de la empresa de fabricación y comercialización de servicios de productos lácteos . *UTE*.
- Del Águila, J. (2015). Análisis prospectivo de la presencia mediática. *Comunicación: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*.
- Delgado, M. (2015). Estrés laboral: Causas y consecuencias. *Documentos divulgativos*.
- Domínguez, T. (2014). Incentivos no monetarios y su influencia en la motivación para el desempeño laboral. *Gestión*.
- Durance, P. (2014). Prospectiva estratégica: Problemas y métodos. *Lipsor*.
- Encina, G. (2013). Administración laboral agrícola: Cultivando la productividad del personal mediante las relaciones interpersonales. *Procedia*.
- Estrín, S., Mickiewicz, T., & Stephan, U. (2016). Human capital in social and commercial entrepreneurship. *Elseiver: Journal of Business Venturing*.
- Falagán, M., Canga, A., Ferrer, P., & Fernández, J. M. (2014). Manual Básico de Prevención de Riesgos Laborales: Higiene industrial, Seguridad y Ergonomía. *Procedia*.
- Fernández, G., & Narvaéz, M. (2012). Formación del talento humano: Factor clave para el desarrollo de organizaciones cooperativas. *Red de Revistas Científicas de America Latina, el Caribe, España y Portugal*.
- Flak, O., & Glód, G. (2015). Verification of the relationships between the elements of an integrated model of competitiveness of the company. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*.
- Flores, F. (2016). Empresas se capacitaron en fabricación de calzado en Tungurahua. *Líderes*.
- Flores, K., Sepúlveda, C., & Sáez, B. (2013). Sistemas de Compensaciones o Incentivos aplicados en empresas del subsector Astilleros en Valdivia, Región de Los Ríos. *Osmia*.
- Forero, E., & Perilla, L. (2012). Visión retrospectiva actual y prospectiva de la psicología organizacional. *Colombiana de Psicología*.
- Fuentes, A. (2012). *Prospectiva de gestión y estrategia empresarial*. México.
- Gabiña, J. (2012). *Prospectiva y ordenación del territorio*. Barcelona.
- Galarza, S., & Gancino, A. (2016). Estudio de prospectiva integral para Pastaza. *Revista Ciencia*.
- García, B., & Pinto, T. (2012). Formación del talento humano centrado en valores. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*.

- García, M., & Leal, M. (2012). Evolución Histórica de la gestión humana en las organizaciones. *Omnia*.
- Ghalenoioea, M., & Sarvestania, H. (2016). Evaluating human factors in customer relationship management. Case study: private banks of Shiraz city. *Procedia Economics and Finance*.
- Giraldo, D., & Naranjo, J. (2014). Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias. *Osmia*.
- Gómez, C. (2016). Liderazgo: Conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*.
- Gümüs, S., Apakb, S., Gülnihal, H., & Kurban, Z. (2013). An application in human resources management for meeting differentiation and innovativeness requirements of business: talent management. *ScienceDirect*.
- Gutierrez, J. (2013). *Opusculo de Investigacion 2013*. México: Esic.
- Haghighatian, M., & Ezati, Y. (2015). An investigation into Effective Factors on Human resources productivity (Case Study: Region 11, Islamic Azad University, Iran). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*.
- Hecklaua, F., Galeitzkea, M., Flachsa, S., & Kohlb, H. (2016). Holistic approach for human resource management in Industry 4.0. *Procedia CIRP*.
- Hernández, B. (2012). La selección de personal: Algunas consideraciones frente a sus prácticas. *Procedia*.
- Hernández, G. (2012). Cómo entender la experiencia profesional en psicología, según las normas jurídicas existentes en Colombia. *Cuadernos hispanoamericanos de Psicología*.
- Herriko, E. (2013). Las relaciones interpersonales determinan nuestra personalidad: Generalidades. *Procedia*.
- Ingram, T., & Glod, W. (2016). Talent management in healthcare organizations - qualitative research results. *Procedia Economics and Finance*.
- Jaramillo, P. (2015). Metodología para el diseño de un sistema de competencias para la gestión del talento humano en una organización. *UTE*.
- Javier, A., & Grande, E. I. (2012). *Comportamiento del Consumidor*. España: Alfaomega.
- Kawata, P. (2013). Desarrollo de liderazgo. *Nacional Minority*.
- Latorre, A. (2014). *Metodologia no experimental*. Barcelona: McGraw Hill.
- Liang-Chih Huang, H.-S. S.-H. (2012). Establishing talent management for company's succession planning through analytic network process: Application to an MNC semiconductor company in Taiwan. *Computers and Mathematics with Applications*.

- Lozano, J., & Zambrano, M. (2016). Salud y Seguridad en el Trabajo. *Gestión*.
- Luelmo, M. (2012). *La responsabilidad social corporativa*. La Coruña: Netbiblo.
- Macluf, J., Delfín, R., & Arano, L. (2014). Organizational Development and the obstinacy to the organizational change. *Procedia: Ciencia administrativa*.
- Marín, P. (2012). Gestión de recursos humanos por competencias y gestión del conocimiento. *Dirección y Organización*.
- Martin, Á. (2015). Talent Management: Preparing a “Ready” agile workforce. *Elsevier*.
- Martínez, A. (2012). Work motivation, fundamental factor for achievement of organizacional objectives: Case of a steel pipe manufacture company. *Daena: International Journal of Good Conscience*.
- Martínez, J., & Amézquita, J. (2013). Análisis prospectivo del talento humano del sector agrícola en el departamento de Bolívar al año 2033. *Escenarios: Empresa y Territorio*.
- Martínez, L. (2013). Paradigmas de investigación. *UTE*.
- Mayer-Haug, K., Read, S., Brinckmann, J., Dew, N., & Grichnik, D. (2013). Entrepreneurial talent and venture performance: A meta-analytic investigation of SMEs. *Elsevier-Research Policy*.
- Mejía, A., Bravo, M., & Montoya, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*.
- Mena, V. (2016). 100 Productores de calzado en una feria. *Líderes*.
- Méndez, I., & Ryzard, M. (2012). El desarrollo de las relaciones interpersonales en las experiencias transculturales: Una aportación del enfoque centrado en la persona. *Procedia*.
- Meneses, C. (2013). Métodos y Técnicas de la Prospectiva. *Organización y Empresas*.
- Moctezuma, G., & Antonio, J. (2012). Análisis prospectivo de la importancia en la gestión de los talentos humanos en las instituciones de enseñanza, investigación y desarrollo agropecuario y forestal. *Revista Mexicana de Agronegocios*.
- Monzonís, J. (2014). Análisis prospectivo del turismo rural: El caso de la comunidad Valenciana. *Cuadernos de Turismo*.
- Morán, E., & Salazar, E. (2015). Sistema de Compensación y motivación como variantes de las gestión humana . *Osmia*.
- Mustapha, R., Mustaffa, O., Hassan, S., Yasin, M., & Salleh, M. (2012). Human capital development of orang asli youth: Supportive and suppressive factors. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*.

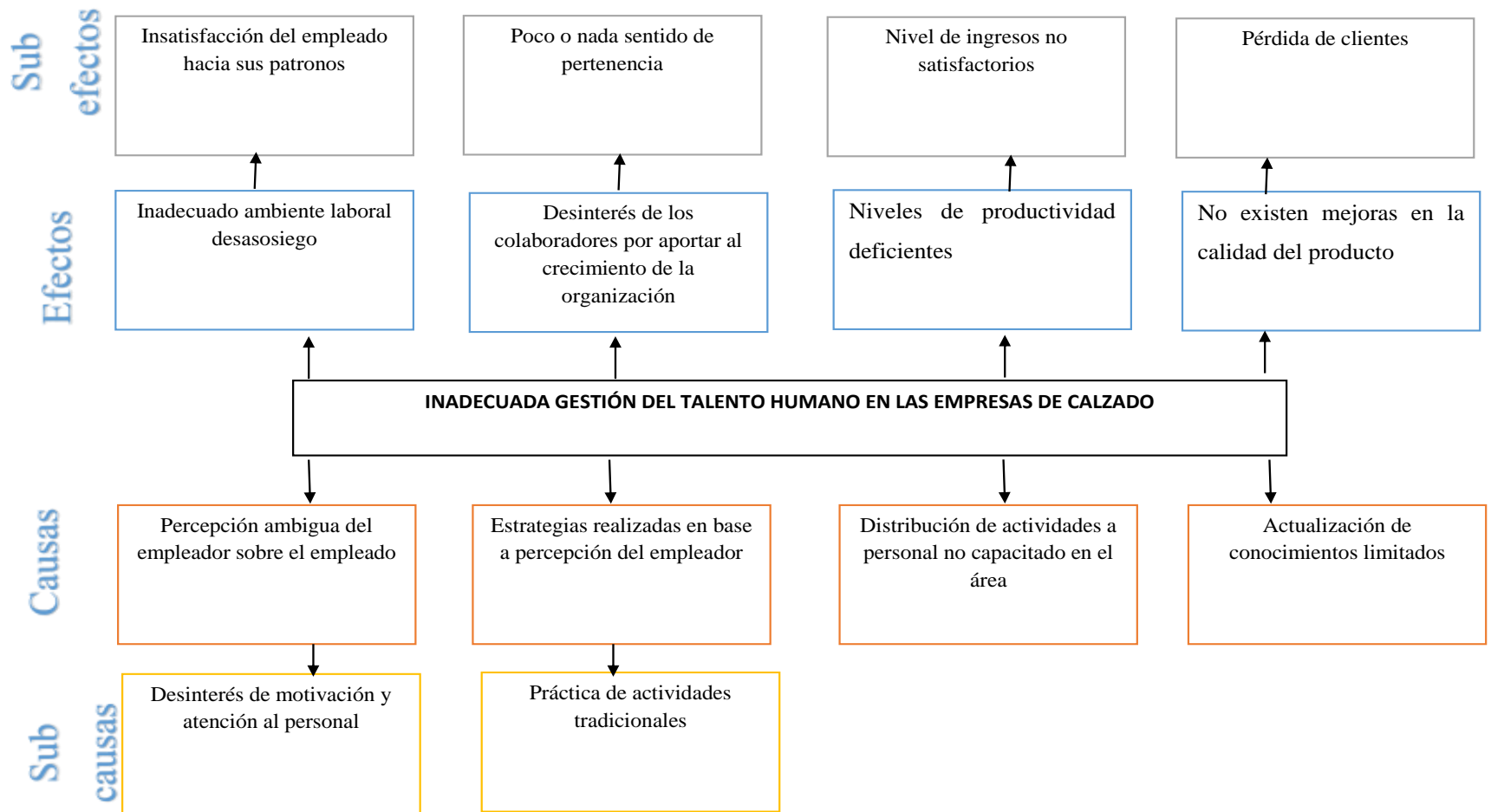
- Naranjo, Fernando; Callejas, Fernando; Vargas, Ignacio; Rodríguez, Homero. (2013). *Agenda Territorial de Tungurahua*. Ambato.
- Naranjo, J., & Tamayo, P. (2015). "La economía del comportamiento marca una nueva dirección, un nuevo tipo de solución para la crisis". *Osmia*.
- Naranjo, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Empresa y organización*.
- Narváez, H. (2014). Diagnóstico y diseño de un Modelo de gestión para el proceso de planificación del talento humano en las unidades de negocio de la EPMMOP. *Gestión*.
- Navas, M. (2010). *Métodos, diseños y técnica de investigación psicológica*. Madrid: UNED.
- Ortega, M. (2013). En la economía lo más importante son las personas. *INALDE Business School*.
- Palacios, L. (2012). *Estrategias de creación empresarial*. Bogotá: ECOE.
- Palomo, H. (2013). La resistencia al cambio como factor de riesgo en la gestión del talento humano. *Osmia*.
- Paredes, E., & Paz, L. (2013). ¿Es necesario la experiencia para desempeñar una actividad laboral?: Un enfoque directo. *Gestión*.
- Pico, R. (2015). La gestión del talento humano como fuente generadora de innovación tecnológica en el sector comercial minorista. *UTE*.
- Pinnington, A., Alshamsi, A., Karatas-Ozkanb, M., Nicolopoulou, K., Ozbilgin, M., Tatlie, A., & Vassilopoulou, J. (2015). Early organizational diffusion of contemporary policies: Narratives of sustainability and talent management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*.
- Pinzón, F. (2012). Higiene industrial, ergonomía y seguridad del personal. *Osmia*.
- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2014). Organizational climate and labour performance of the company "vigilantes associate" oriental coast of the lake. *Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales*.
- Ramos, C. (2015). Los paradigmas de la investigación científica. *Av.psicol*, 9.
- Rios, J. (2012). Gestión humana: Tendencias y perspectivas. *Estudios Gerenciales*.
- Rodríguez, F., Crovetto, M., González, A., Morant, N., & Santibáñez, F. (2012). Consumo de suplementos nutricionales en gimnasios, perfil del consumidor y características de su uso. *Gestión*.
- Rodríguez, M. (2012). Enfoques teóricos sobre adaptación, ajuste y transculturación de los migrantes. *Osmia*.
- Rodríguez, M. (2013). Empoderamiento y promoción de la salud. *Red de Salud*.

- Rodríguez, M. (2015). Estrés en el ámbito laboral: El estrés y sus causas. *Unión Sindical Obrera*.
- Rodríguez, Y. (2012). Gestión del capital humano y del talento humano ¿Son iguales? *Revista Venezolana de Gerencia*.
- Rumsey, D. (2013). *Estadística para dummies*. Barcelona: Grupo planeta.
- Sabuncua, K., & Karacaya, G. (2016). Exploring professional competencies for talent management in hospitality and food sector in Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*.
- Sahai, S., & Srivastavab, K. (2012). Goal / target setting and performance assessment as tool for talent management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*.
- Saldarriaga, J. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. *Estudios gerenciales*.
- Sevilla, C. (2016). La producción de calzado pisa fuerte en el país. *Líderes*.
- Soberanes, L., & De la Fuente, A. (2016). El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones. *Revista Internacional, La nueva Gestión Organizacional*.
- Stenhouse, L. (2013). *La investigación como base de la enseñanza*. España: Pearson.
- Superintendencia. (14 de Diciembre de 2016). *Superintendencia de Compañías*. Obtenido de http://appscvs.supercias.gob.ec/portalInformacion/sector_societario.zul
- Sutton, L. (2014). *La Facultad de Medicina de la UNAM en transición hacia el paradigma las competencias: un modelo de evaluación curricular cualitativa*. México: Diaz de Santos.
- Tajuddina, D., Alib, R., & Kamaruddinb, B. H. (2015). Developing talent management crisis model for quality life of bank employees in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*.
- Tello, T. (2012). *Planeación Prospectiva: una estrategia en el diseño del futuro*. México: ESIC.
- Tójar, J. (2014). *Investigación cualitativa: comprender y actuar*. España: Pearson.
- Torabi, M. (2016). Assessing the relationship between teamwork group-Level factors and human resource empowerment in the branches of keshavarzi bank of Tehran. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*.
- Vural, Y., Vardarlier, P., & Aykir, A. (2012). The effects of using talent management with performance evaluation system over employee commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*.
- Wayne D. Hoyer, D. J. (2014). *Comportamiento del consumidor*. Barcelona: Paraninfo.
- Zapata, M. (2016). Las ferias son la vitrina del zapato ecuatoriano. *Líderes*.

ANEXOS

8.1.Diagrama

causa-efecto



8.2. Encuesta



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MARKETING Y GESTIÓN DE NEGOCIOS



ENCUESTA

Objetivo: Realizar el análisis prospectivo de la gestión del talento humano de las empresas del sector calzado de la provincia de Tungurahua.

Instrucciones:

- Lea detenidamente las preguntas del cuestionario
- Marque con una X la respuesta que este más próxima a su realidad
- Solo puede escoger una opción

Nota de descargo: Esta investigación es de carácter académico, los investigadores se comprometen a no revelar información individual de los participantes. Toda la información será presentada como del sector.

1. ¿Qué tipo de motivación considera necesario implementar en su empresa?

Incentivos salariales	
Reconocimiento personal	
Vacaciones remuneradas	
Paseos de temporada	
Actividades recreacionales	

3. ¿Qué tipo de personas NO contrataría en su empresa?

Personas sin experiencia	
Personas conflictivas	
Personas sin formación académica	
Personas con baja autoestima	
Personas de distinta etnia	

5. ¿En qué área considera importante que su talento humano esté especializado? Numere del 1 al 5 de acuerdo al orden de importancia siendo 1 la más importante

Producción	
Ventas	
Administrativa	
Económica-financiera	
Directiva	

2. ¿Qué aspectos consideraría imprescindible fortalecer para mantener el adecuado ambiente laboral de su empresa?

Buenas relaciones laborales	
Comunicación interna	
Confianza entre patrono y empleado	
Trabajo en equipo	
Liderazgo proactivo	

4. ¿Qué valores debe requerir una persona para ser contratada en su empresa?

Responsabilidad	
Honestidad	
Perseverancia	
Liderazgo	
Puntualidad	

6. ¿Qué factor considera vital en una persona para lograr ser parte de su empresa?

La Personalidad	
El Estilo de vida	
Las costumbres y destrezas	
Los valores y principios	
Su nivel socioeconómico	

7. Coloque la X en la opción que usted elija

El nivel de importancia que se atribuye a un determinado factor	Nada importante	Poco importante	Neu-tro	Importante	Muy importante
¿Cuán importante es que sus empleados establezcan buenas relaciones interpersonales?					
¿Es importante para su empresa poseer personal con experiencia?					
¿Considera importante que su personal se especialice en un área definida?					
¿Es importante que la empresa cuente con medidas de salud y seguridad para salvaguardar la integridad de sus trabajadores?					
¿Cuán importante es tomar en cuenta el entorno familiar de las personas para su respectiva contratación?					
¿Considera importante que en su empresa exista una persona encargada de velar por la salud e integridad de sus trabajadores?					
¿Para una futura contratación, considera importante pertenecer a determinado grupo de nivel socio-económico para ser seleccionado?					



El nivel de acuerdo con una afirmación.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿Afectan las relaciones interpersonales dentro de la empresa?					
¿La baja autoestima es un factor que afecta a la productividad?					
¿La experiencia se relaciona con la edad de sus colaboradores?					
¿El recurso humano debería tener una formación académica apropiada para poder laborar en la empresa?					
¿El clima laboral que usted ofrece es el más idóneo para sus colaboradores?					
¿Un buen liderazgo ayuda al cumplimiento de los objetivos de la empresa?					
¿Afecta la rotación de personal en la productividad de la empresa?					
¿Siente satisfacción con los resultados y procesos productivos que genera su talento humano?					
¿Una buena comunicación puede evitar conflictos entre sus colaboradores?					
¿El estilo de vida que practica una persona puede intervenir en sus labores diarias?					
¿La motivación y los demás beneficios que ofrece su empresa pueden generar la satisfacción laboral de sus colaboradores?					
¿Una adecuada autoestima ayudaría a sus trabajadores a realizar actividades productivas más eficientes?					
¿El comportamiento que adoptan sus trabajadores depende mucho del ambiente laboral que ofrece la empresa?					
¿Influyen los valores y principios de sus colaboradores en el comportamiento organizacional?					
¿El entorno familiar afecta en el desempeño laboral de sus colaboradores?					
¿Para la ejecución de un trabajo en equipo eficiente, sus colaboradores deben ser acreedores de los mismos valores, creencias y principios?					
La frecuencia con la que se realiza cierta actividad	Nunca	Rara vez	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
¿Cuándo usted realiza algún tipo de cambio organizacional, sus empleados se acogen al mismo?					
¿Sus colaboradores aportan con ideas que colaboren a mejorar los procesos productivos?					
¿La mayor parte del tiempo sus trabajadores tienden a realizar sus tareas de forma rutinaria?					
¿Contrata a sus colaboradores en base a su experiencia?					
¿Sus trabajadores han demostrado sentido de pertenencia a la empresa y conciben sus labores con responsabilidad?					
¿Sus colaboradores demuestran estar comprometidos con sus actividades laborales?					
¿Cree que sus empleados adoptan las políticas y los principios de la empresa de manera favorable?					
¿La empresa dentro de su plan de trabajo hace énfasis en actividades de capacitación y formación para su personal?					
¿Ha realizado actividades para motivar al talento humano de su empresa?					
¿Están sus trabajadores altamente motivados?					
¿Sus colaboradores se esfuerzan por lograr las actividades encomendadas con eficiencia?					
¿Se generan problemas dentro de la empresa cuando existe una mala comunicación?					
¿Dentro de su empresa, ha existido riesgos laborales o problemas de salud para el trabajador debido a las condiciones de trabajo?					
¿Su empresa proporciona los instrumentos necesarios y adecuados para proteger la salud de sus colaboradores?					
¿Dentro de su empresa existe rotación de personal?					
¿Está satisfecho con los resultados que generan sus colaboradores?					
¿Sus colaboradores están conformes con los beneficios que la empresa les ofrece?					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

8.3.Cuadro de relaciones- Análisis prospectivo

	Motivación	Ambiente	Contratación	Valores	AE_Producción	AE_Ventas	AE_Administrativa	AE_Económica	AE_Directiva	Factor Selección	Relaciones Interpersonales	Experiencia	Importancia Especialización	Salud Seguridad	Familia	Protección	Nivel_socioeconómico	Influenci_de_relaciones	Autoestima	Edad_experiencia	Formación_académica	Clima_Laboral	Liderazgo	Rotación
Motivación	1	0,054	0,138	0,157	0,147	0,182	0,1	0,102	0,05	0,046	0,182	0,094	0,393	0,246	0,123	0,043	0,083	0,269	0,042	0,097	0,088	0,071	0,088	0,189
Ambiente	0,054	1	0,01	0,291	0,151	0,08	0,194	0,047	0,033	0,147	0,003	0,075	0,08	0,151	0,122	0,125	0,203	0,036	0,013	0,007	0,071	0,075	0,101	0,118
Contratación	0,138	0,01	1	0,04	0,008	0,068	0,024	0,012	0,012	0,271	0,102	0,176	0,091	0,026	0,039	0,14	0,229	0,136	0,057	0,087	0,064	0,049	0,077	0,005
Valores	0,157	0,291	0,04	1	0,047	0,093	0,061	0,11	0,004	0,092	0,187	0,086	0,048	0,075	0,008	0,028	0,09	0,106	0,076	0,006	0,073	0,04	0,033	0,082
AE_Producción	0,147	0,151	0,008	0,047	1	0,08	0,433	0,31	0,315	0,04	0,007	0,08	0,197	0,028	0,231	0,287	0,164	0,266	0,205	0,055	0,212	0,008	0,17	0,016
AE_Ventas	0,182	0,08	0,068	0,093	0,08	1	0,163	0,542	0,48	0,149	0,256	0,131	0,124	0,143	0,254	0,084	0,063	0,173	0,168	0,146	0,094	0,138	0,03	0,053
AE_Administrativa	0,1	0,194	0,024	0,061	0,433	0,163	1	0,108	0,232	0,106	0,047	0,12	0,065	0,129	0,011	0,043	0,308	0,107	0,19	0,124	0,13	0,064	0,22	0,066
AE_Económica	0,102	0,047	0,012	0,11	0,31	0,542	0,108	1	0,231	0,08	0,177	0,044	0,214	0,116	0,005	0,073	0,063	0,216	0,098	0,151	0,187	0,178	0,103	0,021
AE_Directiva	0,05	0,033	0,012	0,004	0,315	0,48	0,232	0,231	1	0,297	0,122	0,014	0,114	0,039	0,035	0,123	0,121	0,215	0,165	0,012	0,047	0,078	0,092	0,096
Factor Selección	0,046	0,147	0,271	0,092	0,04	0,149	0,106	0,08	0,297	1	0,188	0,218	0,034	0,102	0,024	0,031	0,192	0,048	0,207	0,065	0,093	0,059	0,156	0,078
Relaciones Interpersonales	0,182	0,003	0,102	0,187	0,007	0,256	0,047	0,177	0,122	0,188	1	0,51	0,137	0,222	0,03	0,294	0,242	0,191	0,268	0,205	0,064	0,263	0,195	0,006
Experiencia	0,094	0,075	0,176	0,086	0,08	0,131	0,12	0,044	0,014	0,218	0,51	1	0,228	0,187	0,228	0,104	0,401	0,347	0,263	0,078	0,059	0,152	0,173	0,102
Importancia Especialización	0,393	0,08	0,091	0,048	0,197	0,124	0,065	0,214	0,114	0,034	0,137	0,228	1	0,457	0,228	0,077	0,009	0,268	0,199	0,228	0,146	0,17	0,186	0,078
Salud Seguridad	0,246	0,151	0,026	0,075	0,028	0,143	0,129	0,116	0,039	0,102	0,222	0,187	0,457	1	0,006	0,272	0,255	0,225	0,216	0,236	0,145	0,195	0,18	0,184
Familia	0,123	0,122	0,039	0,008	0,231	0,254	0,011	0,005	0,035	0,024	0,03	0,228	0,228	0,006	1	0,054	0,081	0,069	0,13	0,037	0,05	0,088	0,11	0,044
Protección	0,043	0,125	0,14	0,028	0,287	0,084	0,043	0,073	0,123	0,031	0,294	0,104	0,077	0,272	0,054	1	0,108	0,217	0,019	0,162	0,185	0,083	0,123	0,013
Nivel_socioeconómico	0,083	0,203	0,229	0,09	0,164	0,063	0,308	0,063	0,121	0,192	0,242	0,401	0,009	0,255	0,081	0,108	1	0,128	0,06	0,19	0,027	0,037	0,04	0,078
Influenci_de_relaciones	0,269	0,036	0,136	0,106	0,266	0,173	0,107	0,216	0,215	0,048	0,191	0,347	0,268	0,225	0,069	0,217	0,128	1	0,551	0,418	0,237	0,342	0,26	0,129
Autoestima	0,042	0,013	0,057	0,076	0,205	0,168	0,19	0,098	0,165	0,207	0,268	0,263	0,199	0,216	0,13	0,019	0,06	0,551	1	0,328	0,124	0,195	0,256	0,066
Edad_experiencia	0,097	0,007	0,087	0,006	0,055	0,146	0,124	0,151	0,012	0,065	0,205	0,078	0,228	0,236	0,037	0,162	0,19	0,418	0,328	1	0,332	0,457	0,224	0,123
Formación académica	0,088	0,071	0,064	0,073	0,212	0,094	0,13	0,187	0,047	0,093	0,064	0,059	0,146	0,145	0,05	0,185	0,027	0,237	0,124	0,332	1	0,127	0,091	0,059
Clima_Laboral	0,071	0,075	0,049	0,04	0,008	0,138	0,064	0,178	0,078	0,059	0,263	0,152	0,17	0,195	0,088	0,083	0,037	0,342	0,195	0,457	0,127	1	0,1	0,198
Liderazgo	0,088	0,101	0,077	0,033	0,17	0,03	0,22	0,103	0,092	0,156	0,195	0,173	0,186	0,18	0,11	0,123	0,04	0,26	0,256	0,224	0,091	0,1	1	0,084
Rotación	0,189	0,118	0,005	0,082	0,016	0,053	0,066	0,021	0,096	0,078	0,006	0,102	0,078	0,184	0,044	0,013	0,078	0,129	0,066	0,123	0,059	0,198	0,084	1

	Resultados	Evita.conflicto	Estilo.de_vida	Satisfacción_laboral	productividad.autoesti	Comportamiento_y_ambiente	valores	Infl.familiar	Similitud.de_principios	Adaptación	Innovación	Procesos_Rutinario	Selección_por_experiencia	Sentido.de_pertenencia	Compromiso_laboral	Acogimiento.de_principios	Plan.de_capacitación	actividades.motiv	Personal.Motivado	Eficiencia	Comunicación_inoportuna	Riesgos_Laborales	Herramientas.de_protección	Deserción_laboral	Satisf.d.el_RRHH	Beneficios
Motivación	0,205	0,023	0,031	0,058	0,066	0,012	0,12	0,078	0,07	0,106	0,296	0,184	0,15	0,056	0,032	0,163	0,317	0,347	0,157	0,115	0,32	0,218	0,066	0,236	0,35	0,236
Ambiente	0,14	0,066	0,229	0,132	0,179	0,11	0,116	0,134	0,046	0,201	0,012	0,14	0,158	0,018	0,087	0,08	0,094	0,141	0,041	0,091	0,019	0,125	0,132	0,131	0,037	0,039
Contratación	0,253	0,12	0,024	0,051	0,085	0,091	0,023	0,197	0,143	0,047	0,081	0,258	0,146	0,128	0,146	0,198	0,15	0,233	0,031	0,097	0,094	0,264	0,098	0,052	0,001	0,012
Valores	0,021	0,181	0,134	0,232	0,248	0,035	0,006	0,163	0,089	0,085	0,032	0,086	0,14	0,081	0,131	0,171	0,005	0,05	0,063	0,041	0,088	0,035	0,029	0,045	0,005	0,003
AE_Producción	0,201	0,002	0,145	0,168	0,156	0,027	0,004	0,197	0,189	0,178	0,334	0,057	0,214	0,063	0,018	0,051	0,032	0,08	0,12	0,161	0,339	0,252	0,053	0,005	0,045	0,009
AE_Ventas	0,086	0,196	0,067	0,03	0,03	0,056	0,064	0,145	0,034	0,154	0,002	0,058	0,109	0,154	0,049	0,034	0,079	0,082	0,005	0,071	0,002	0,069	0,044	0,041	0,01	0,004
AE_Administrativa	0,029	0,06	0,139	0,199	0,17	0,003	0,097	0,179	0,073	0,131	0,264	0,049	0,205	0,111	0,132	0,175	0,061	0,094	0,118	0,151	0,057	0,205	0,091	0,089	0,05	0,008
AE_Económica	0,017	0,155	0,093	0,041	0,107	0,061	0,079	0,163	0,142	0,068	0,072	0,024	0,036	0,097	0,104	0,056	0,088	0,039	0,13	0,091	0,247	0,139	0,044	0,048	0,062	0,045
AE_Directiva	0,145	0,044	0,033	0,034	0,059	0,05	0,091	0,069	0,208	0,057	0,04	0,04	0,141	0,059	0,03	0,044	0,116	0,155	0,11	0,143	0,106	0,152	0,122	0,07	0,061	0,071
FactorSelección	0,246	0,173	0,037	0,074	0,134	0,171	0,127	0,081	0,182	0,269	0,142	0,051	0,116	0,08	0,111	0,182	0,142	0,168	0,265	0,17	0,202	0,081	0,199	0,161	0,1	0,017
Relaciones_interpersonales	0,141	0,328	0,2	0,387	0,266	0,358	0,364	0,032	0,014	0,001	0,257	0,132	0,143	0,37	0,253	0,115	0,184	0,041	0,342	0,087	0,16	0,278	0,201	0,13	0,04	0,013
Experiencia	0,006	0,219	0,032	0,136	0,137	0,33	0,171	0,14	0,114	0,111	0,27	0,097	0	0,083	0,075	0,084	0,166	0,041	0,112	0,03	0,117	0,127	0,151	0,111	0,11	0,019
Importancia_Especialización	0,01	0,03	0,192	0,06	0,168	0,06	0,003	0,264	0,086	0,004	0,273	0,229	0,201	0,12	0,111	0,205	0,263	0,209	0,254	0,161	0,251	0,221	0,006	0,069	0,076	0,018
Salud_seguridad	0,025	0,105	0,113	0,225	0,424	0,237	0,103	0,131	0,15	0,166	0,297	0,197	0,393	0,325	0,301	0,353	0,421	0,277	0,239	0,07	0,108	0,061	0,052	0,015	0,11	0,005
Familia	0,207	0	0,085	0,078	0,054	0,043	0,067	0,368	0,37	0,011	0,298	0,068	0,116	0,104	0,09	0,039	0,162	0,15	0,268	0,162	0,323	0,427	0,102	0,098	0,062	0,064
Protección	0,252	0,229	0,05	0,146	0,268	0,226	0,276	0,029	0,002	0,111	0,053	0,188	0,06	0,249	0,262	0,228	0,274	0,29	0,291	0,074	0,204	0,059	0,245	0,133	0,056	0,115
Nivel_socioeconómico	0,142	0,186	0,075	0,18	0,179	0,12	0,109	0,312	0,028	0,03	0,122	0,104	0,266	0,221	0,183	0,196	0,079	0,204	0,077	0,146	0,05	0,382	0,097	0,205	0,124	0,154
Influencia.de_relaciones	0,002	0,002	0,203	0,057	0,014	0,227	0,155	0,1	0,27	0,062	0,295	0,125	0,298	0,28	0,079	0,227	0,086	0,074	0,079	0,115	0,317	0,082	0,022	0,088	0,153	0,15
Autoestima	0,052	0,035	0,129	0,174	0,134	0,351	0,176	0,219	0,215	0,132	0,341	0,21	0,317	0,199	0,274	0,344	0,142	0,117	0,127	0,144	0,337	0,041	0,181	0,071	0,126	0,217
Edad_experiencia	0,096	0,087	0,29	0,247	0,324	0,289	0,241	0,194	0,152	0,131	0,205	0,317	0,25	0,273	0,279	0,333	0,22	0,391	0,155	0,076	0,106	0,102	0,049	0,168	0,163	0,223
Formación_académica	0,018	0,029	0,246	0,001	0,067	0,169	0,223	0,256	0,051	0,077	0,244	0,083	0,217	0,162	0,058	0,223	0,015	0,077	0,074	0,049	0,092	0,051	0,115	0,036	0,035	0,081
Clima_Laboral	0,139	0,056	0,153	0,097	0,181	0,219	0,181	0,097	0,106	0,094	0,149	0,137	0,236	0,338	0,275	0,108	0,14	0,184	0,296	0,105	0,043	0,042	0,057	0,044	0,05	0,005
Liderazgo	0,191	0,173	0,029	0,201	0,215	0,17	0,014	0,178	0,135	0,014	0,197	0,042	0,078	0,226	0,198	0,195	0,044	0,185	0,197	0,052	0,169	0,143	0,191	0,039	0,172	0,129
Rotación	0,054	0,023	0,126	0,106	0,135	0,047	0,099	0,057	0,019	0,085	0,182	0,056	0,197	0,105	0,106	0,15	0,158	0,152	0,103	0,132	0,102	0,057	0,1	0,105	0,066	0,041

	Motivación	Ambiente	Contratación	Valores	AE_Producción	AE_Ventas	AE_Administrativa	AE_Económica	AE_Directiva	Factor Selección	Relaciones_interpersonales	Experiencia	Importancia_Especialización	Salud_seguridad	Familia	Protección	Nivel_socioeconómico	Influencia_de_relaciones	Autoestima	Edad_experiencia	Formación_académica	Clima_Laboral	Liderazgo	Rotación	Resultados
Resultados	0,205	0,14	0,253	0,021	0,201	0,086	0,029	0,017	0,145	0,246	0,141	0,006	0,01	0,025	0,207	0,252	0,142	0,002	0,052	0,096	0,018	0,139	0,191	0,054	1
evita.conflic	0,023	0,066	0,12	0,181	0,002	0,196	0,06	0,155	0,044	0,173	0,328	0,219	0,03	0,105	0	0,229	0,186	0,002	0,035	0,087	0,029	0,056	0,173	0,023	0,303
Estilo_de_vida	0,031	0,229	0,024	0,134	0,145	0,067	0,139	0,093	0,033	0,037	0,2	0,032	0,192	0,113	0,085	0,05	0,075	0,203	0,129	0,29	0,246	0,153	0,029	0,126	0,117
Satisfacción_laboral	0,058	0,132	0,051	0,232	0,168	0,03	0,199	0,041	0,034	0,074	0,387	0,136	0,06	0,225	0,078	0,146	0,18	0,057	0,174	0,247	0,001	0,097	0,201	0,106	0,293
productividad_autoesti	0,066	0,179	0,085	0,248	0,156	0,03	0,17	0,107	0,059	0,134	0,266	0,137	0,168	0,424	0,054	0,268	0,179	0,014	0,134	0,324	0,067	0,181	0,215	0,135	0,078
Comportamiento_y_ambiente	0,012	0,11	0,091	0,035	0,027	0,056	0,003	0,061	0,05	0,171	0,358	0,33	0,06	0,237	0,043	0,226	0,12	0,227	0,351	0,289	0,169	0,219	0,17	0,047	0,172
valores	0,12	0,116	0,023	0,006	0,004	0,064	0,097	0,079	0,091	0,127	0,364	0,171	0,003	0,103	0,067	0,276	0,109	0,155	0,176	0,241	0,223	0,181	0,014	0,099	0,151
Infli_familia	0,078	0,134	0,197	0,163	0,197	0,145	0,179	0,163	0,069	0,081	0,032	0,14	0,264	0,131	0,368	0,029	0,312	0,1	0,219	0,194	0,256	0,097	0,178	0,057	0,131
Similitud_de_principio	0,07	0,046	0,143	0,089	0,189	0,034	0,073	0,142	0,208	0,182	0,014	0,114	0,086	0,15	0,37	0,002	0,028	0,27	0,215	0,152	0,051	0,106	0,135	0,019	0,2
Adaptación	0,106	0,201	0,047	0,085	0,178	0,154	0,131	0,068	0,057	0,269	0,001	0,111	0,004	0,166	0,011	0,111	0,03	0,062	0,132	0,131	0,077	0,094	0,014	0,085	0,132
Innovación	0,296	0,012	0,081	0,032	0,334	0,002	0,264	0,072	0,04	0,142	0,257	0,27	0,273	0,297	0,298	0,053	0,122	0,295	0,341	0,205	0,244	0,149	0,197	0,182	0,038
Procesos_Rutinarios	0,184	0,14	0,258	0,086	0,057	0,058	0,049	0,024	0,04	0,051	0,132	0,097	0,229	0,197	0,068	0,188	0,104	0,125	0,21	0,317	0,083	0,137	0,042	0,056	0,107
Selección_por_experiencia	0,15	0,158	0,146	0,14	0,214	0,109	0,205	0,036	0,141	0,116	0,143	0	0,201	0,393	0,116	0,06	0,266	0,298	0,317	0,25	0,217	0,236	0,078	0,197	0,007
Sentido_de_pertenencia	0,056	0,018	0,128	0,081	0,063	0,154	0,111	0,097	0,059	0,08	0,37	0,083	0,12	0,325	0,104	0,249	0,221	0,28	0,199	0,273	0,162	0,338	0,226	0,105	0,107
Compromiso_laboral	0,032	0,087	0,146	0,131	0,018	0,049	0,132	0,104	0,03	0,111	0,253	0,075	0,111	0,301	0,09	0,262	0,183	0,079	0,274	0,279	0,058	0,275	0,198	0,106	0,184
Acogimiento_de_principios	0,163	0,08	0,198	0,171	0,051	0,034	0,175	0,056	0,044	0,182	0,115	0,084	0,205	0,353	0,039	0,228	0,196	0,227	0,344	0,333	0,223	0,108	0,195	0,15	0,186
Plan_de_capacitación	0,317	0,094	0,15	0,005	0,032	0,079	0,061	0,088	0,116	0,142	0,184	0,166	0,263	0,421	0,162	0,274	0,079	0,086	0,142	0,22	0,015	0,14	0,044	0,158	0,009
actividades.motiv	0,347	0,141	0,233	0,05	0,08	0,082	0,094	0,039	0,155	0,168	0,041	0,041	0,209	0,277	0,15	0,29	0,204	0,074	0,117	0,391	0,077	0,184	0,185	0,152	0,026
Personal_Motivado	0,157	0,041	0,031	0,063	0,12	0,005	0,118	0,13	0,11	0,265	0,342	0,112	0,254	0,239	0,268	0,291	0,077	0,079	0,127	0,155	0,074	0,296	0,197	0,103	0,087
Eficiencia	0,115	0,091	0,097	0,041	0,161	0,071	0,151	0,091	0,143	0,17	0,087	0,03	0,161	0,07	0,162	0,074	0,146	0,115	0,144	0,076	0,049	0,105	0,052	0,132	0,191
Comunicación_inoport	0,32	0,019	0,094	0,088	0,339	0,002	0,057	0,247	0,106	0,202	0,16	0,117	0,251	0,108	0,323	0,204	0,05	0,317	0,337	0,106	0,092	0,043	0,169	0,102	0,108
Riesgos_Laborales	0,218	0,125	0,264	0,035	0,252	0,069	0,205	0,139	0,152	0,081	0,278	0,127	0,221	0,061	0,427	0,059	0,382	0,082	0,041	0,102	0,051	0,042	0,143	0,057	0,133
Herramientas_de_protección	0,066	0,132	0,098	0,029	0,053	0,044	0,091	0,044	0,122	0,199	0,201	0,151	0,006	0,052	0,102	0,245	0,097	0,022	0,181	0,049	0,115	0,057	0,191	0,1	0,288
Deserción_laboral	0,236	0,131	0,052	0,045	0,005	0,041	0,089	0,048	0,07	0,161	0,13	0,111	0,069	0,015	0,098	0,133	0,205	0,088	0,071	0,168	0,036	0,044	0,039	0,105	0,073
Satisf.del_RRHH	0,35	0,037	0,001	0,005	0,045	0,01	0,05	0,062	0,061	0,1	0,04	0,11	0,076	0,11	0,062	0,056	0,124	0,153	0,126	0,163	0,035	0,05	0,172	0,066	0,075
Beneficios	0,236	0,039	0,012	0,003	0,009	0,004	0,008	0,045	0,071	0,017	0,013	0,019	0,018	0,005	0,064	0,115	0,154	0,15	0,217	0,223	0,081	0,005	0,129	0,041	0,047

	Resultados	evita.conflicto	Estilo_de_vida	Satisfacción_laboral	productividad.autoesti	Comportamiento_y_ambiente	valores	Infl.familiar	Similitud_de_principios	Adaptación	Innovación	Procesos_Rutinario	Selección_por_experiencia	Sentido_de_pertenencia	Compromiso_laboral	Acogimiento_de_principios	Plan_de_capacitación	actividades.motiv	Personal_Motivado	Eficiencia	Comunicación_inoportuna	Riesgos_Laborales	Herramientas_de_protección	Deserción_laboral	Satisf.d el_RRHH	Beneficios
Resultados	1	0,303	0,117	0,293	0,078	0,172	0,151	0,131	0,2	0,132	0,038	0,107	0,007	0,107	0,184	0,186	0,009	0,026	0,087	0,191	0,108	0,133	0,288	0,073	0,075	0,047
evita.conflicto	0,303	1	0,076	0,2	0,241	0,181	0,214	0,052	0,068	0,033	0,1	0,032	0,014	0,048	0,113	0,034	0,137	0,078	0,209	0,089	0,023	0,121	0,171	0,061	0,033	0,151
Estilo_de_vida	0,117	0,076	1	0,212	0,175	0,192	0,3	0,276	0,017	0,066	0,352	0,1	0,144	0,164	0,142	0,188	0,019	0,063	0,132	0,128	0,042	0,064	0,015	0,039	0,038	0,022
Satisfacción_laboral	0,293	0,2	0,212	1	0,497	0,283	0,245	0,051	0,13	0,053	0,196	0,02	0,332	0,426	0,587	0,353	0,233	0,144	0,28	0,326	0,007	0,118	0,415	0,062	0,27	0,099
productividad.autoesti	0,078	0,241	0,175	0,497	1	0,344	0,207	0,26	0,1	0,082	0,284	0,179	0,332	0,364	0,477	0,417	0,325	0,402	0,279	0,155	0,036	0,01	0,237	0,022	0,184	0,016
Comportamiento_y_ambiente	0,172	0,181	0,192	0,283	0,344	1	0,588	0,073	0,018	0,146	0,281	0,149	0,035	0,323	0,196	0,356	0,213	0,222	0,207	0,115	0,083	0,273	0,137	0,041	0,213	0,211
valores	0,151	0,214	0,3	0,245	0,207	0,588	1	0,173	0,094	0,124	0,245	0,102	0,009	0,29	0,116	0,144	0,069	0,091	0,127	0,054	0,17	0,259	0,041	0,089	0,022	0,026
Infl.familiar	0,131	0,052	0,276	0,051	0,26	0,073	0,173	1	0,199	0,086	0,314	0,208	0,326	0,274	0,228	0,151	0,067	0,202	0,145	0,143	0,318	0,403	0,05	0,08	0,093	0,017
Similitud_de_principios	0,2	0,068	0,017	0,13	0,1	0,018	0,094	0,199	1	0,06	0,215	0,193	0,129	0,032	0,033	0,054	0,012	0,194	0,161	0,132	0,399	0,351	0,092	0,15	0,163	0,119
Adaptación	0,132	0,033	0,066	0,053	0,082	0,146	0,124	0,086	0,06	1	0,234	0,002	0,044	0,001	0,021	0,206	0,217	0,185	0,226	0,233	0,25	0,017	0,015	0,048	0,043	0,06
Innovación	0,038	0,1	0,352	0,196	0,284	0,281	0,245	0,314	0,215	0,234	1	0,301	0,514	0,38	0,288	0,225	0,233	0,268	0,321	0,293	0,363	0,295	0,347	0,02	0,27	0,214
Procesos_Rutinario	0,107	0,032	0,1	0,02	0,179	0,149	0,102	0,208	0,193	0,002	0,301	1	0,295	0,215	0,251	0,174	0,351	0,25	0,091	0,117	0,139	0,191	0,182	0,188	0,1	0,098
Selección_por_experiencia	0,007	0,014	0,144	0,332	0,332	0,035	0,009	0,326	0,129	0,044	0,514	0,295	1	0,497	0,505	0,324	0,293	0,238	0,234	0,265	0,204	0,191	0,383	0,048	0,212	0,119
Sentido_de_pertenencia	0,107	0,048	0,164	0,426	0,364	0,323	0,29	0,274	0,032	0,001	0,38	0,215	0,497	1	0,49	0,337	0,254	0,268	0,376	0,291	0,019	0,016	0,369	0,094	0,293	0,259
Compromiso_laboral	0,184	0,113	0,142	0,587	0,477	0,196	0,116	0,228	0,033	0,021	0,288	0,251	0,505	0,49	1	0,484	0,395	0,346	0,256	0,299	0,144	0,016	0,362	0,032	0,234	0,153
Acogimiento_de_principios	0,186	0,034	0,188	0,353	0,417	0,356	0,144	0,151	0,054	0,206	0,225	0,174	0,324	0,337	0,484	1	0,488	0,444	0,119	0,3	0,066	0,081	0,301	0,136	0,26	0,244
Plan_de_capacitación	0,009	0,137	0,019	0,233	0,325	0,213	0,069	0,067	0,012	0,217	0,233	0,351	0,293	0,254	0,395	0,488	1	0,618	0,376	0,299	0,158	0,024	0,204	0,119	0,11	0,121
actividades.motiv	0,026	0,078	0,063	0,144	0,402	0,222	0,091	0,202	0,194	0,185	0,268	0,25	0,238	0,268	0,346	0,444	0,618	1	0,559	0,454	0,245	0,22	0,24	0,21	0,191	0,186
Personal_Motivado	0,087	0,209	0,132	0,28	0,279	0,207	0,127	0,145	0,161	0,226	0,321	0,091	0,234	0,376	0,256	0,119	0,376	0,559	1	0,477	0,211	0,135	0,339	0,035	0,224	0,088
Eficiencia	0,191	0,089	0,128	0,326	0,155	0,115	0,054	0,143	0,132	0,233	0,293	0,117	0,265	0,291	0,299	0,3	0,299	0,454	0,477	1	0,265	0,146	0,408	0,001	0,164	0,051
Comunicación_inoportuna	0,108	0,023	0,042	0,007	0,036	0,083	0,17	0,318	0,399	0,25	0,363	0,139	0,204	0,019	0,144	0,066	0,158	0,245	0,211	0,265	1	0,537	0,111	0,055	0,095	0,221
Riesgos_Laborales	0,133	0,121	0,064	0,118	0,01	0,273	0,259	0,403	0,351	0,017	0,295	0,191	0,191	0,016	0,016	0,081	0,024	0,22	0,135	0,146	0,537	1	0,088	0,163	0,053	0,005
Herramientas_de_protección	0,288	0,171	0,015	0,415	0,237	0,137	0,041	0,05	0,092	0,015	0,347	0,182	0,383	0,369	0,362	0,301	0,204	0,24	0,339	0,408	0,111	0,088	1	0,09	0,468	0,188
Deserción_laboral	0,073	0,061	0,039	0,062	0,022	0,041	0,089	0,08	0,15	0,048	0,02	0,188	0,048	0,094	0,032	0,136	0,119	0,21	0,035	0,001	0,055	0,163	0,09	1	0,385	0,253
Satisf.d el_RRHH	0,075	0,033	0,038	0,27	0,184	0,213	0,022	0,093	0,163	0,043	0,27	0,1	0,212	0,293	0,234	0,26	0,11	0,191	0,224	0,164	0,095	0,053	0,468	0,385	1	0,521
Beneficios	0,047	0,151	0,022	0,099	0,016	0,211	0,026	0,017	0,119	0,06	0,214	0,098	0,119	0,259	0,153	0,244	0,121	0,186	0,088	0,051	0,221	0,005	0,188	0,253	0,521	1