



UNIDAD ACADÉMICA:

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

TEMA:

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE MERCADEO DE VANGUARDIA PARA LA
FIDELIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN INDUSTRIAS DE CONFECCIÓN
TEXTIL

Tesis previo a la obtención del título de

Magíster en Administración de Empresas mención Planeación

Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:

Marketing

Caracterización técnica del trabajo:

Desarrollo

Autora:

Eleonor Virginia Pardo Paredes

Director:

Mario Alberto Moreno Mejía, Mg.

Ambato – Ecuador

Mayo 2015

Diseño de una estrategia de mercadeo de vanguardia para la fidelización del talento humano en industrias de confección textil

Informe de Trabajo de Titulación presentado
ante la
Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Sede Ambato
por
Eleonor Virginia Pardo Paredes

En cumplimiento parcial de los
requisitos para el Grado de
Magíster en Administración de
Empresas mención Planeación



Departamento de Investigación y Postgrados
Mayo 2015

Diseño de una estrategia de mercadeo de vanguardia para la fidelización del talento humano en industrias de confección textil

Aprobado por:

Juan Ricardo Mayorga Zambrano, PhD
Presidente del Comité Calificador
Director DIP

Pablo Xavier Vélez Ibarra, MBA
Miembro Calificador

Mario Alberto Moreno Mejía, Mg
Miembro Calificador
Director de Proyecto

Dr. Hugo Altamirano Villaroel
Secretario General

Víctor Manuel Cuadrado Rodríguez, MBA
Miembro Calificador

Fecha de aprobación:
Mayo 2015

Ficha Técnica

Programa: Magíster en administración de empresas con mención en planeación.

Tema: Diseño de una estrategia de mercadeo de vanguardia para la fidelización del talento humano en industrias de confección textil.

Tipo de trabajo: Tesis

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Autor: Eleonor Virginia Pardo Paredes

Director: Mario Alberto Moreno Mejía, Mg.

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Marketing

Secundaria: Psicología Social, Cultural y/o del Trabajo: fundamentos y aplicaciones.

Resumen Ejecutivo

Con el deseo de aportar al desarrollo del sector confección textil, se ha diseñado una estrategia de mercadeo de vanguardia para la fidelización del talento humano; ésta desea contrarrestar la deficiencia revelada en el diagnóstico preliminar (altos índices de rotación y ausentismo de personal, así como poca satisfacción y motivación laboral). El propósito: alcanzar un índice mínimo o nulo de rotación de personal, fomentar capacitación constante e incrementar el interés por la calidad en el trabajo y la optimización de recursos. Un trabajo cuanti-cualitativo ubicado en el paradigma inductivo y alcance descriptivo y, con el apoyo del sustento teórico e investigaciones realizadas en torno al tema, permite la construcción de la estrategia en una estructura tripartita: Canon de liderazgo para el personal de industrias de confección textil, guía de empoderamiento del personal de industrias de confección textil y programa de entrenamiento técnico para el personal de industrias de confección textil. Ésta ha sido validada por especialistas en el área de marketing y de la gestión de talento humano, a través de lista de cotejo; para la selección de especialistas, se aplicó el método Delphi. El presente trabajo de desarrollo, ha tenido la colaboración de empresas agremiadas a la Asociación de Confeccionistas Textiles de Tungurahua, ACONTEX.

Declaración de Originalidad y Responsabilidad

Yo, Eleonor Virginia Pardo Paredes, portadora de la cédula de ciudadanía No. 180282847-3, declaro que los resultados obtenidos en el proyecto de titulación y presentados en el informe final, previo a la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas mención Planeación, son absolutamente originales y personales. En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto, y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Eleonor Virginia Pardo Paredes
180282847-3

Dedicatoria

A todos y todas, quienes creen y apuestan por el axioma de que, a través del Kaizen se puede alcanzar
“Das Wohlfühlen” o “Sumak Kawsay”. Námaste.

Eleonor Virginia

Reconocimientos

Junto al sentimiento de admiración está el del reconocimiento por el apoyo y la contención brindada en el desarrollo de este trabajo. Me permito expresarlo a Dr. Mario Moreno Mg., Ing. Pablo Vélez MBA., Psic. Víctor Cuadrado MBA., Prof. Rodrigo Jurado M.A., Ing. Juan Carlos Castro Ph.D., Ps. Varna Hernández Ph.D., Eco. Osmany Pérez Ph.D., Lcda. Alexandra Galarza Mg., Ing. Silvia Oyaque Mora MBA.

También me permito expresar mi agradecimiento a quienes han sido parte de este trabajo, por medio de sus aportes, criterios, críticas y propuestas. A Ing. Carlos Cuadrado, Ing. Mónica Tumbaco, Psic. Ind. Lorena Figueroa, Ing. Ernesto Jara, Ing. Alex Galora, Ing. Jenny López, Lcda. Lorena Ramos, Lcdo. Eduardo Rueda. Así también a Mat. Juan Mayorga-Zambrano Ph.D., Dra. Judith Pinos Mg., Dr. Stevens Obando Mg., Ing. Gabriela Flores Mg., Ing. Eduardo Paredes Mg., Ing. Jorge Núñez Mg., Ing. Fredy Ibarra Mg., Ing. Jorge Altamirano Mg., Ing. Marco Cisneros Mg., Dr. Raúl Gavilanes, Dr. Patricio Arias.

No menos importante, mi gratitud eterna a Raúl Alejandro, María Cristina, Pascal, Vanessa, Emma, Raúl Alfredo y de sobremanera a Julia, por su contingente diario en este proceso.

Eleonor Virginia

Resumen

Con el deseo de aportar al sector de confección textil, importante en la producción industrial, se diseña una estrategia de mercadeo de vanguardia para fidelización del talento humano. Este planteamiento anhela contrarrestar la deficiencia revelada en el diagnóstico preliminar, que incluye altos índices de rotación y ausentismo de personal procedentes de la poca satisfacción y motivación laboral de los colaboradores evaluados. La asertiva fidelización del talento humano en industrias de confección textil es el fin planteado, de manera cuantitativa y cualitativa, paradigma inductivo, alcance descriptivo y con el uso de ficha de observación y cuestionario de encuesta, sustentados teóricamente y con investigaciones realizadas en torno al tema que soportan la propuesta de una estrategia desde la perspectiva del mercadeo de vanguardia para fidelización del talento humano en industrias de confección textil, en una estructura tripartita que conforman el canon de liderazgo para el personal de industrias de confección textil para la disminución de rotación y ausentismo del personal, guía de empoderamiento del personal de industrias de confección textil aportando a la meta de empoderamiento del personal y un programa de entrenamiento técnico para el personal de industrias de confección textil, en relación a mayor competitividad. La misma ha sido validada por especialistas en el área de marketing y de gestión de talento humano, el proceso de validación se efectuó a través de lista de cotejo mientras que para la selección de especialistas se aplicó el método Delphi. Se ha tenido la colaboración de empresas agremiadas a la Asociación de Confeccionistas Textiles de Tungurahua (ACONTEX).

Palabras clave: mercadeo de vanguardia, fidelización, talento humano, confección textil.

Abstract

An avant-garde marketing strategy is designed to reach employee loyalty, aiming to contribute the textile and clothing company which is very important for industrial production. This approach is hoping to counter the deficiencies identified in the preliminary diagnosis that includes high rates of staff turnover and absenteeism, taken from low job satisfaction and motivation of employees who were evaluated. Quantitative, qualitative, inductive paradigm, descriptive approach, and the use of an observation sheet and a survey were applied to establish an assertive loyalty of human resources within the textile manufacturing; supported theoretically and based on researches related to the topic than stand up the proposed strategy from the perspective of avant-garde marketing to create loyalty in human talent within the textile manufacturing industries in a triple structure that involves personal leadership canon for textile industries staff to lower turnover and absenteeism in the staff, an empowerment guide for the staff in textile manufacturing industries to contribute to the goal of empowerment of staff and a technical training program for staff in textile manufacturing industries related to high competitiveness. This structure has been validated by specialists in the areas of marketing and management of human talent, the validation process is performed using a checklist, while the Delphi method was applied for recruitment experts. The member companies of the Association of Textile Manufacturing of Tungurahua (ACONTEX) have helped with this development.

Keywords: avant-garde marketing, loyalty, human talent, textiles.

Tabla de contenidos

Ficha Técnica.....	iii
Declaración de Originalidad y Responsabilidad	iv
Dedicatoria	v
Reconocimientos	vi
Resumen	vii
Abstract.....	viii
Tabla de contenidos.....	ix
Lista de Tablas	xii
Lista de Figuras	xiv
CAPÍTULOS	
1. Introducción.....	1
1.1. Presentación del trabajo	1
1.2. Descripción del documento	3
2. Planteamiento de la Propuesta de Trabajo	4
2.1. Información técnica básica	4
2.2. Descripción del problema.....	4
2.3. Preguntas básicas.....	5
2.4. Formulación de meta.....	5
2.5. Objetivos.....	6
2.5.1 Objetivo General	6
2.5.2 Objetivos Específicos	6
2.6. Delimitación funcional	6

2.6.1	¿Qué será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?	6
2.6.2	¿Qué no será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?	6
3.	Marco Teórico	7
3.1.	Definiciones y conceptos.....	7
3.1.1.	Industria textil.....	7
3.1.2.	Rotación de personal	8
3.1.3.	Ausentismo	9
3.1.4.	Motivación.....	9
3.1.5.	Satisfacción laboral.....	10
3.1.6.	Mercadeo de vanguardia.....	11
3.1.7.	Fidelización de talento humano.....	13
3.1.8.	Empoderamiento	15
3.1.9.	Sentido de pertenencia.....	16
3.1.10.	Comunicación organizacional.....	16
3.1.11.	Asertividad.....	17
3.1.12.	Manejo de conflictos	19
3.1.13.	Resiliencia	19
3.1.14.	Inteligencia emocional.....	20
3.1.15.	Lenguaje de imprecisión o ericksoniano	21
3.1.16.	Lateralidad de pensamiento.....	21
3.1.17.	Liderazgo	22
3.2.	Estado del Arte	23
4.	Metodología	28
4.1.	Diagnóstico	28
4.2.	Método(s) aplicado(s).....	28
4.3.	Materiales y herramientas	30

5.	Resultados.....	59
5.1.	Producto final del proyecto de titulación	59
5.2.	Evaluación preliminar.....	87
5.3.	Análisis de resultados	90
6.	Conclusiones y Recomendaciones.....	92
6.1.	Conclusiones.....	92
6.2.	Recomendaciones	93
	Referencias	94
	Apéndices	102
	Apéndice 1: Árbol de problemas.....	102
	Apéndice 2: Árbol de objetivos.....	103
	Apéndice 3: Matriz de ejecución	104
	Apéndice 4: Matriz de Operacionalización de variables	105
	Apéndice 5: Ficha de Observación	106
	Apéndice 6: Cuestionario de Encuesta.....	107
	Apéndice 7: Lista de cotejo.....	109

Lista de Tablas

1. Datos de rotación y ausentismo del personal	32
2. Datos del personal, por sexo.....	33
3. Datos etarios del personal	33
4. Tiempo de trabajo del personal	34
5. Número de empresas (en confección textil) en donde ha trabajado el personal.....	35
6. Razones de salida de las empresas anteriores.....	36
7. Familiaridad con el trabajo.....	37
8. Identificación con las tareas en el trabajo	38
9. Capacitaciones recibidas en el último año.....	39
10. Áreas de capacitación recibidas y que desean recibir	39
11. Actividades extras, realizadas para la empresa.....	40
12. Percepción sobre la resolución de conflictos	42
13. Percepción sobre la comunicación en la empresa.....	43
14. Deseo de trabajo a largo plazo en la empresa	44
15. Otros temas de capacitación	45
16. Priorización de la información.....	46
17. Matriz de Diagnóstico FODA	47
18. Matriz de priorización de fortalezas.....	48
19. Matriz de priorización de debilidades	49
20. Matriz de priorización de oportunidades.....	50
21. Matriz de priorización de amenazas.....	51
22. Matriz FODA priorizada	52
23. Estrategia 1: Elaborar la Guía de Empoderamiento del personal de las Industrias de Confección Textil.....	53
24. Estrategia 2: Perfilar el Canon de Liderazgo para el personal de las Industrias de Confección Textil.....	53
25. Estrategia 3: Delinear Programa de Entrenamiento para el personal de las Industrias de Confección Textil	55
26. Plan de acción para cumplir la estrategia 1.....	56

27. Plan de acción para cumplir la estrategia 2.....	57
28. Plan de acción para cumplir la estrategia 3.....	58
29. Partes de la estrategia de mercadeo de vanguardia para fidelización de talento humano	59
30. Matriz de ejecución - parte 1: Canon de Liderazgo para el personal de ACONTEX	62
31. Información sobre estilos de liderazgo	65
32. Matriz de ejecución - parte 2: Guía de Empoderamiento del personal de ACONTEX.....	68
33. Matriz de trabajo, tema Resiliencia - manejo de conflictos	71
34. Matriz de trabajo, tema Asertividad - comunicación	73
35. Matriz de trabajo, tema Inteligencia emocional	75
36. Matriz de trabajo, tema Programación Neurolingüística	77
37. Matriz de trabajo, tema Pensamiento lateral.....	79
38. Matriz de evaluación del proceso	80
39. Programa de entrenamiento técnico para el personal de las industrias de confección textil	82
40. Programa de entrenamiento técnico para el personal de las industrias de confección textil	86
41. Datos del profesional validador.....	88
42. Datos de la profesional validadora.....	88
43. Matriz de validación de la propuesta, dirigida a especialistas.....	89

Lista de Figuras

1. Datos de rotación de personal	32
2. Datos de ausentismo del personal	32
3. Tiempo de trabajo del personal	34
4. Número de empresas (en confección textil) en donde ha trabajado el personal.....	35
5. Razones de salida de las anteriores empresas.....	36
6. Familiaridad con el trabajo.....	37
7. Identificación con las tareas en el trabajo	38
8. Áreas de capacitación recibidas y que desean recibir.....	39
9. Actividades extras, realizadas para la empresa	41
10. Percepción sobre la resolución de conflictos	42
11. Percepción sobre la comunicación en la empresa.....	43
12. Deseo de trabajo a largo plazo en la empresa	44
13. Otros temas de interés para capacitarse	45
14. Material de uso para la campaña publicitaria interna de la estrategia, tema liderazgo	63
15. Material de uso para la campaña publicitaria interna de la estrategia, tema empoderamiento ..	69

Capítulo 1

Introducción

1.1. Presentación del trabajo

La deficiente fidelización del talento humano en las industrias de confección textil es el sentido del presente trabajo, por lo cual se ha propuesto el diseño de una estrategia desde la perspectiva del mercado de vanguardia para fidelizar a los clientes internos, quienes son los primeros consumidores de la idea del negocio. El presente trabajo de desarrollo, ha tenido la colaboración de las empresas agremiadas a la Asociación de Confeccionistas Textiles de Tungurahua, ACONTEX.

Este Informe Final del Trabajo de Titulación para Postgrados responde a dos preguntas básicas:

¿Por qué se origina?

Luego del establecer la problemática, base de este trabajo de desarrollo, se ha determinado que el origen se gesta por la alta rotación de personal, así también la capacitación recibida no retribuye a procesos de mejora y el desinterés por la calidad en el trabajo que genera desperdicios de recursos (ver apéndice 1).

¿Qué lo origina?

Desde la opinión de los colaboradores de empresas de confección textil, hay una percepción de injusta remuneración al esfuerzo de los trabajadores que desencadena en poco empoderamiento de los mismos con respecto de los objetivos empresariales; además, no se asume el trabajo con responsabilidad permanente y los trabajadores sienten no tener competencias laborales específicas para el cargo (ver apéndice 1).

La asertiva fidelización del talento humano en las industrias de confección textil es el fin planteado (ver apéndice 2), contribuyendo así con este importante sector industrial, participe del cambio de la Matriz Productiva del Ecuador (SENPLADES, 2011), tomando en cuenta que “el capital intelectual refleja el pensamiento o inteligencia, conocimiento, creatividad y toma de decisiones que contribuyen a la organización” manifestado por Moreno & Godoy (2012). El propósito es alcanzar un índice mínimo o nulo de rotación de personal, también fomentar la capacitación constante que retribuya a procesos de mejora, y así incrementar el interés por la calidad en el trabajo y la optimización de recursos de la empresa; de allí la meta de este trabajo de desarrollo: Diseñar una

estrategia de mercadeo de vanguardia para la fidelización del talento humano, que permita “atraer, desarrollar y retener las relaciones con los clientes” (Reinares & Ponzoa, 2002). Cumpliendo con los objetivos declarados, se estipuló un trabajo cuanti-cualitativo ubicado en el paradigma inductivo con alcance descriptivo, que se cumplió a través del diagnóstico situacional, estableciendo una línea base a través de la observación realizada en las empresas agremiadas a ACONTEX, obteniendo datos generales de las mismas y conociendo si, información como misión, visión, valores corporativos y estructura organizacional, es de dominio de sus colaboradores, así también información acerca de reglamentación de seguridad y salud laboral, manual de funciones y reglamentos internos; también se solicitó datos sobre indicadores de estabilidad de la fuerza de trabajo: rotación y ausentismo del personal. Paralelo a este proceso, se aplicó un cuestionario de encuesta, para determinar niveles de motivación desde la perspectiva de Herzberg (Caballero, 2002) y satisfacción laboral aducida por Lawler (Caballero, 2002), en los colaboradores de las empresas agremiadas a ACONTEX, siendo consideradas como variable socio-psicológicas. También se obtuvieron datos de elementos que los encuestados consideran importantes para fidelizarse a la organización, que se contrastaron con la teoría. A la luz de los resultados obtenidos en el diagnóstico situacional y, apoyados del sustento teórico así como de investigaciones realizadas en torno al tema, se propone la estrategia de mercadeo de vanguardia para la fidelización del talento humano en industrias de confección textil, en una estructura tripartita:

1. Canon de liderazgo para el personal de industrias de confección textil, relacionado con la meta: Disminución de rotación y ausentismo del personal.
2. Guía de empoderamiento del personal de industrias de confección textil, aportando a la meta: Empoderamiento del personal.
3. Programa de entrenamiento técnico para el personal de industrias de confección textil, cumpliendo con la meta: Mayor competitividad.

La misma ha sido validada por especialistas en el área de marketing y de la gestión de talento humano, a través de lista de cotejo. Para la selección de especialistas, se aplicó el método Delphi. La relación de las tres partes que contempla la estrategia de mercadeo de vanguardia, fortalecen el objetivo general de esta tesis de desarrollo: fidelizar el talento humano de las empresas de confección textil a través del empoderamiento y de su capacidad de liderazgo de sí mismo y de su equipo de trabajo, augurando que este planteamiento sea aplicado en otras áreas industriales, en donde sus colaboradores presenten características comportamentales similares a las estudiadas. En

consecuencia se aportaría significativamente a la transformación de la matriz productiva y al *Sumak Kawsay* (buen vivir). (SENPLADES, 2011).

1.2. Descripción del documento

El informe final del trabajo de titulación para postgrados: Diseño de una estrategia de mercadeo de vanguardia para la fidelización del talento humano en industrias de confección textil, contiene los siguientes puntos:

Como información introductoria, contemplada en el capítulo 1, se presenta de manera general el trabajo realizado, así como una descripción concisa del contenido del mismo. El capítulo 2, con el planteamiento de la propuesta de trabajo, presenta información básica sobre la tesis de desarrollo, así como las líneas de investigación a las cuales se rige: Marketing (principal) y Psicología Social, Cultura y/o del Trabajo: fundamentos y aplicaciones (secundaria). También consta la descripción del problema, las preguntas básicas respondidas mediante el árbol de problemas, la formulación de la meta y los objetivos del trabajo de desarrollo y su delimitación funcional.

Lo concerniente al marco teórico, ubicado en el capítulo 3, engloba tanto definiciones y conceptos relacionados al tema, así como las investigaciones realizadas en el área del mercadeo de vanguardia y de la fidelización del talento humano, descrito en el estado del arte. Aparecen aquí conceptos como: Empoderamiento, sentido de pertenencia, comunicación asertiva, manejo de conflictos, resiliencia, liderazgo transformacional, que permitieron fortalecer el producto final, descrito posteriormente.

El capítulo 4, describe la metodología de trabajo: hace referencia al mecanismo utilizado para establecer el diagnóstico situacional apoyado en el diagnóstico previo de problematización, así como los instrumentos aplicados para el efecto: ficha de observación y cuestionario de encuesta. Además, se describe la obtención de la población y muestra participante en esta tesis de desarrollo.

El capítulo 5, presenta de forma ampliada los resultados a los cuales se ha llegado con este desarrollo. El condensado de los resultados es el producto mismo: Estrategia de mercadeo de vanguardia para fidelización del talento humano, con su acción tripartita en un canon de liderazgo, guía de empoderamiento y programa de entrenamiento dirigidos a todos quienes colaboran en estas empresas. Se cierra este capítulo con la evaluación preliminar, efectuado mediante una ficha de cotejo para recoger el criterio de los especialistas y el posterior análisis de los resultados.

Al cierre de este trabajo de desarrollo, el capítulo 6, se dedica a las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo 2

Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

2.1. Información técnica básica

Tema: Diseño de una estrategia de mercadeo de vanguardia para la fidelización del talento humano en industrias de confección textil.

Tipo de trabajo: Tesis

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Marketing

Secundaria: Psicología Social, Cultural y/o del Trabajo: fundamentos y aplicaciones.

2.2. Descripción del problema

La deficiente fidelización del talento humano en las industrias de confección textil es el sentido del presente trabajo, y quienes participan de este proceso son los colaboradores de las empresas adscritas a la Asociación de Confeccionistas Textiles ACONTEX.

Se debe mencionar que el establecimiento de la línea base, fue extraído a través de los datos proporcionados por los clientes internos (colaboradores) de las empresas. Se realizó con ellos, algunas sesiones-conversatorios individuales y grupales, de los cuales se obtuvieron datos presentados en el siguiente punto, como razones de poco sentido de pertenencia a sus actividades laborales.

La asertiva fidelización del talento humano en las industrias de confección textil es el fin planteado, tomando en referencia para este proceso a las empresas mencionadas, pues siendo éste un sector importante en el cambio de la matriz productiva del Ecuador (SENPLADES, 2011), es de interés fidelizar a los colaboradores primarios de éste, a través de herramientas planteadas por medio del mercadeo de vanguardia, para alcanzar mejores percepciones desde los colaboradores de estas empresas, con relación a: percepción de justa remuneración al esfuerzo de los trabajadores, equidad laboral, empoderamiento de los trabajadores con respecto de los objetivos empresariales, se

asume el trabajo como una responsabilidad permanente; trabajadores con competencias laborales para el cargo. El propósito es alcanzar: baja rotación de personal; capacitación constante, con retribución a procesos de mejora; interés por la calidad en el trabajo: eficiencia y eficacia; optimización de recursos de la empresa.

Se denota entonces la importancia de este proyecto al coadyuvar al fortalecimiento del sector empresarial textil, a través de una acción potencializadora en el ámbito de la gestión del talento humano. Por ser un tema innovador el uso del mercadeo de vanguardia en procesos internos de las empresas y procurar excelentes resultados con sus clientes internos, se puede revelar el impacto en la potencialización del talento humano que tiene este proyecto en el crecimiento de un sector tan importante como es el textil; herramientas que permitan a los mandos altos, concebir la idea de fidelización de su personal de mandos medios y bajos presenta la utilidad y el beneficio latente, dado que éste se alinea a los objetivos 4, 9 y 10 del Plan Nacional del Buen Vivir (SENPLADES, 2011).

Con la argumentación presentada a través de la metodología a aplicarse, se justifica la factibilidad y viabilidad del mismo, así como la utilidad de la ejecución de este proceso. De no ejecutarse el proyecto, limitaría el avance de la gestión de talento humano en las empresas de este importante sector de la economía ecuatoriana. Lo dicho “La pobreza no es una condición natural de los seres humanos, es una imposición artificial” (Yunus, 2008) motiva también a la ejecución de este ejercicio de desarrollo.

2.3. Preguntas básicas

¿Por qué se origina?

- Alta rotación de personal.
- Capacitación recibida, sin retribución a procesos de mejora.
- Desinterés por la calidad en el trabajo (eficiencia y eficacia).
- Desperdicios de recursos de la empresa.

¿Qué lo origina?

- Percepción de injusta remuneración al esfuerzo de los trabajadores.
- Poco empoderamiento de los trabajadores con respecto de los objetivos empresariales.
- No se asume el trabajo como una responsabilidad permanente.
- Trabajadores sin competencias laborales específicas para el cargo.

2.4. Formulación de meta

Diseñar una estrategia de mercadeo de vanguardia para la fidelización del talento humano.

2.5. Objetivos

2.5.1 Objetivo General

Diseñar una estrategia de mercadeo de vanguardia para la fidelización del talento humano en industrias de confección textil, con criterios de asertividad general.

2.5.2 Objetivos Específicos

1. Identificar las herramientas contribuyentes o cooperantes al mercadeo de vanguardia para industrias de confección textil.
2. Aplicar los instrumentos en el personal de las industrias agremiadas a ACONTEX.
3. Elaborar la estrategia de fidelización del personal de industrias de confección textil.
4. Validar la estrategia por medio de especialistas.

2.6. Delimitación funcional

2.6.1 ¿Qué será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?

Los resultados específicos, que se desean se enmarcan en:

- Disminución de la rotación de personal
- Empoderamiento del personal de las empresas
- Mayor competitividad

2.6.2 ¿Qué no será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?

La aplicabilidad de esta propuesta, posiblemente no pueda extenderse a todas las empresas agremiadas a ACONTEX.

Capítulo 3

Marco Teórico

3.1. Definiciones y conceptos

3.1.1. Industria textil

La industria textil es el nombre que se da al sector de la economía dedicado a la producción de tela, hilo, fibra y productos relacionados. Los textiles son productos de consumo masivo que se venden en grandes cantidades; este sector de la industria genera alta cantidad de empleos directos e indirectos, por ello tiene un peso importante en la economía mundial.

Se manifiesta que desde tiempos muy antiguos la confección ha sido partícipe de eventos importantes en el desarrollo del ser humano; ello permite remontarse tiempo atrás y observar que el desarrollo de muchos procesos sociales en el mundo, se beneficiaron del crecimiento de este sector, pues la fabricación de tejidos fue un impulso grandioso para el efecto: “El vestido, al tiempo que una necesidad inmediata, resulta expresión visual de distinción social, aún más que la decoración de la vivienda. Por ello la industria textil creció a expensas tanto de la necesidad como del lujo” (Fondo Europeo de Desarrollo Regional: ArteHistoria, 2005).

“En el curso de la revolución técnica e industrial que se registró en numerosas naciones durante la terminación del siglo XVIII y el primer cuarto del siglo XIX hubo una gran aplicación a la industria de nuevas máquinas y del vapor como elemento motor y se emplearon nuevas técnicas en todas las esferas de la actividad humana” (Ivester & Neefus, 2013).

Hacia el final del siglo XVII en el Reino Unido, la industria tradicional fue superada y rápidamente rebasada en importancia por una nueva rama textil: el algodón que era importado desde la India. En un principio los métodos fueron los mismos que ya habían empleado los trabajadores manuales. El rendimiento resultaba tan pobre y la necesidad de una mejora técnica se hizo tan aguda que las primeras invenciones aparecieron desde mediados del siglo XVIII, aunque no fueron todavía muy aplicadas. Éste es uno de los sectores de la industria que más controversias ha generado,

especialmente cuando se trata de aspectos de orden comercial internacional, por el índice en el tema de las tasas de empleo.

Por ello, se lo considera uno de los sectores de mayor crecimiento económico en el mundo, al relacionarse con una de las necesidades básicas del ser humano que es la cobertura corporal.

3.1.1.1. Corte y confección

La confección es el proceso donde por medio de costuras, se unen las prendas ya sea de tela o de otro material, generando prendas de vestir u otros artículos. Esta investigación se centrará en la confección textil.

El corte y la confección son actividades propias de la industria textil; se vinculan de forma artesanal con el concepto del diseño de moda. “La sastrería, el modista o la costurería, considerados como oficios tradicionales, se dedican a lo que se conoce como la hechura a medida de prendas de vestir” (Ivester & Neefus, 2013).

De ahí la importancia para los diseñadores el conocer este arte así como el diseño de vestuario, el conocimiento de *Haute couture* (del francés: alta costura) o del *prêt-à-porter* (del francés: prendas de moda producidas en serie con patrones que se repiten en función de la demanda), etc.

3.1.2. Rotación de personal

Según la Gestión del Talento Humano (Chiavenato, 2009) la rotación del personal "es el resultado de la salidas de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo". Es el flujo de entradas y salidas de personas en una organización, que posiblemente se equilibre entre el número de inserciones y de exclusiones que se produzca en este proceso. Samaniego Villasante (1998) considera que cuando hay un cambio de empleados de una institución a otra, para alcanzar mejores niveles en su carrera profesional, para adquirir nuevas experiencias y así fortalecer las condiciones cognitivas y procedimentales de los mismos, y en consecuencia, un incremento de la remuneración percibida, es rotación de personal. La desvinculación o abandono voluntario del lugar de trabajo, de un empleado, también es rotación de personal, según Vázquez Domínguez (2008). Considerando la participación de factores internos así como externos que controlan el fenómeno de la rotación de personal, Van Yperen y Hagedoor [1996], citado en (Vázquez, 2008), declaran que “la percepción de inequidad desde los empleados es una de las variables que ayuda a predecir este fenómeno”.

En cuanto a este tema, es menester recordar que el estar asesorado en cuanto al manejo de personal, es fundamental; de sobremanera en el tema de rotación de personal. Pues la intención es que, si se genera entrada y salida de personal en una organización, provoque buenos resultados y sirvan de fortaleza para el grupo de colaboradores, contrario a ser una causal de mayores conflictos al interno de la misma. Por ello se recomienda buenos procesos de asesoría al respecto.

3.1.3. Ausentismo

También absentismo. La Organización Mundial de la Salud entiende por ausentismo “la falta de asistencia de los empleados a sus puestos de trabajo por causa directa o indirectamente evitables” (Valencia & Pérez, 2008); estas causales pueden relacionadas a la salud (enfermedades y visitas médicas), también las que no tienen una justificación verificable, así como otras que sí lo tienen; todas ellas impidiendo la presencia del trabajador en su lugar de trabajo, al horario establecido (Valencia & Pérez, 2008). Para Samaniego (1998) el incumplir con las obligaciones laborales de asistir al trabajo en el horario acordado, es decir faltar inesperadamente es un signo de absentismo. El *mobbing*, la tensión en el trabajo, los riesgos laborales y la cultura corporativa son considerados como antecedentes del absentismo (Boada, de Diego, Agulló, & Mañas, 2005); en esta investigación, el absentismo es considerado una variable criterio. De lo expuesto por Nova (1996) el absentismo laboral es una actividad que se practica a diario por los trabajadores: “la mayoría de los colaboradores han inasistido alguna vez al trabajo, con justificaciones diversas” (Nova, 1996); esto ha perjudicado a la organización en general.

3.1.4. Motivación

La motivación se inicia como “reacción ante una determinada emoción (miedo), una necesidad biológica (hambre) o psicológica (curiosidad), y, también, ante la presencia de estímulos externos (apetitivos/aversivos)” (Barberá, 2002). Motivación, según Valenzuela González [1999], citado por (Montico, 2004), “es el conjunto de estados y procesos internos de la persona que despiertan, dirigen y sostienen una actividad determinada” (Montico, 2004). De forma procesual se puede entender a la motivación con lo siguiente: “una necesidad es el mecanismo que incita a la persona a la acción, y que puede ser fisiológico o psicológico. La motivación surge del deseo de satisfacer esa necesidad” (Montico, 2004).

3.1.4.1. Teoría Motivacional de Herzberg

De acuerdo a Herzberg [1967], citado por (Caballero, 2002), la teoría de los dos factores establece que “la motivación está íntimamente ligada a la satisfacción laboral y la insatisfacción en el trabajo y que éstos representan dos fenómenos totalmente distintos y separados entre sí en la conducta profesional” (Caballero, 2002). Se habla de dos grupos de necesidades en el trabajador: unas referidas al medio ambiente físico y psicológico del trabajo (necesidades higiénicas) y otras referidas al contenido mismo del trabajo (necesidades de motivación): “Si se satisfacen las necesidades higiénicas, el trabajador no se siente ya insatisfecho (pero tampoco está satisfecho = estado neutro); si no se satisfacen estas necesidades, se siente insatisfecho” (Caballero, 2002). También se recalca que “el individuo sólo está satisfecho en el puesto de trabajo cuando están cubiertas sus necesidades de motivación. Si no se cubren estas necesidades, no está satisfecho (pero tampoco está insatisfecho =estado neutro)” (Caballero, 2002).

Herzberg denominó factores de higiene “porque actuaban de manera análoga a los principios de la higiene médica: eliminando o previniendo los peligros a la salud” (Giovannone, 2011). Éstos abarcan “la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas del trabajo, las remuneraciones, las prestaciones, la seguridad en el trabajo, así como las políticas y prácticas administrativas de la empresa” (Giovannone, 2011); el autor manifiesta que la ausencia de estos factores o su errónea aplicación, no contribuye a alcanzar la satisfacción del colaborador; no obstante, si éstos están presentes, coligen en disminuir la insatisfacción, mas no en fomentar la motivación (Giovannone, 2011). En cambio denominó a los otros factores motivadores por cuanto “incluyen aspectos como la sensación de realización personal, el reconocimiento al desempeño, lo interesante y trascendente de la tarea que se realiza, ser considerado responsable por parte de la gerencia, y las oportunidades de avance profesional y de crecimiento personal” (Giovannone, 2011). Herzberg sostuvo que “si estos factores están presentes en el puesto de trabajo contribuyen a provocar en el empleado un elevado nivel de motivación, estimulándolo así a un desempeño superior” (Giovannone, 2011).

3.1.5. Satisfacción laboral

De acuerdo con Spector [2002], citado por (Abrajan, Contreras, & Montoya, 2009), la satisfacción laboral se relaciona desde el desempeño laboral hasta aspectos como salud y longevidad de los trabajadores de una empresa (Abrajan, Contreras, & Montoya, 2009). Hegney, Plank y Parker [2006],

citado por (Abrajan, Contreras, & Montoya, 2009), ponen de manifiesto que “la satisfacción laboral en el área de trabajo es ampliamente determinada por la interacción entre el personal y las características del ambiente” (Abrajan, Contreras, & Montoya, 2009). Frank Taylor [1911], citado por (Fernández, y otros, 1995), asumió que “la satisfacción en el trabajo estaba totalmente relacionada con el salario recibido, es decir, con las recompensas” (Fernández, y otros, 1995). Además, Happock [1935], mencionado en (Fernández, y otros, 1995), consideró que “la satisfacción en el trabajo forma parte de la satisfacción general con la vida y estaba relacionada con la habilidad del individuo para adaptarse a situaciones y comunicarse con otros, con el nivel socio-económico y con la preparación de la persona para ese tipo de trabajo” (Fernández, y otros, 1995).

3.1.5.1. Satisfacción laboral según Lawler

De acuerdo a Lawler [1973], citado por (Caballero, 2002), la satisfacción laboral “parte de la hipótesis de que, la relación entre la expectativa y la realidad de la recompensa produce la satisfacción o la insatisfacción laboral” (Caballero, 2002). Es directamente proporcional la satisfacción del colaborador cuando la retribución recibida por el trabajo efectuado, se coteja con la retribución esperada; por el contrario, existe insatisfacción cuando no se avizora esta relación (Caballero, 2002). Para este modelo, tiene una importancia capital el fenómeno de “la percepción individual de la situación laboral, al tiempo que asume el punto de partida de la teoría sobre la disonancia cognitiva, sobre todo de la teoría de la igualdad” (Caballero, 2002).

El proceso que respalda la satisfacción e insatisfacción del colaborador o trabajador, subyace a variables como “inversiones personales y percibidas, en el trabajo, inversiones percibidas y resultados de las personas de referencia, características del trabajo percibidas y cantidad percibida de recompensas o de compensación” (Caballero, 2002). También es menester aclarar que “recompensa no significa sólo retribución financiera: incluye un abanico muy amplio de todos los resultados y facetas del trabajo imaginables como remuneración, ascensos, reconocimientos, comunicación con la dirección” (Caballero, 2002).

3.1.6. Mercadeo de vanguardia

También marketing relacional (Iberoamérica). En el libro Nuevo juego, nuevas reglas (2013) comunica de una forma clara, la complicada relación consumidor-marca, desde una perspectiva honesta y crítica. Los consumidores de la era de la información se han rodeado de herramientas para

comunicar su vida al círculo social de forma instantánea: “Son seres hiper-conectados, y conviven en esferas tecnológicas cada vez más complejas” (Rattinger, 2013).

Nacen de ahí las incógnitas: ¿Cuánto de lo que demanda el mercado está siendo cubierto por las empresas? ¿Sus colaboradores internos, están empoderados con estos intereses? Cuanto del mercadeo de vanguardia puede aportar a los intereses de la organización y fidelizar a los clientes internos en primera instancia, para exteriorizarlo y generar la misma fidelidad en los clientes externos o consumidores?

En un extremo opuesto se encuentran las marcas: “todas en una carrera por entender el mejor camino para ser exitosas en el mercado, a través de la satisfacción de las necesidades de los clientes” (Rattinger, 2013). La carrera no se ganará con ventas; el éxito lo tendrá la empresa que es capaz de captar más información de sus consumidores y la convierta en oportunidades de negocio. Esto se puede lograr con personal empoderado y asertivo, que conozca las necesidades de quienes serán satisfechos con la presentación de una “solución a sus problemas” llamado producto, pero, ¿cómo generar ese conocimiento con elementos tan inciertos como empleados, adeptos de un esquema de trabajo temporal, sin raíces, sino motivados sólo por la paga al término del jornal? De ahí la participación del mercadeo de vanguardia con diferentes aspectos a considerar como: niveles de comunicación asertiva, manejo de inteligencia emocional, seducción y persuasión al cliente, entre otros.

Para Hunt y Morgan [1194], citados en (Cobo & González, 2007) el mercadeo de vanguardia hace frente a una “evolución dinámica del mercado global”. En el texto se hablan de diez formas de mercadeo de vanguardia, agrupadas en 4 tipos de relaciones: “con los proveedores, laterales, con compradores y las de mayor interés para este trabajo las internas, en donde participan los empleados de los distintos departamentos, unidades estratégicas y filiales” (Cobo & González, 2007).

3.1.6.1. Estrategia de mercadeo de vanguardia

Dentro del amplio mundo del marketing, se destaca una de las partes fundamentales de éste: sus estrategias, percibidas como “la práctica de construir defensas contra las fuerzas competitivas o cómo encontrar una posición en un sector donde las fuerzas son más débiles” (Porter, 2008), y, unido a la intención del mercadeo de vanguardia (en Iberoamérica, marketing relacional) que es una de las vertientes del marketing que en el presente se ha convertido en una “estrategia eficaz para que las

organizaciones puedan mantener clientes satisfechos y con la posibilidad de considerarles fieles” (Niño de Guzmán, 2014). Asimismo, Payne, Ballantyne y Martin [2005], citados por (Niño de Guzmán, 2014), demostraron que “existen seis mercados (de clientes, de proveedores y alianzas, de referencias, de influencias, de reclutamiento, y el interno) de estos el mercado de clientes es el central y de la intersección de estos mercados se pueden generar diversas estrategias de retención, de relaciones de alta intensidad, de creación de valor o de marketing transaccional” (Niño de Guzmán, 2014), logrando así la fidelidad no sólo de los consumidores finales del producto (clientes externos), sino por sobremanera a los primeros consumidores de la idea del negocio: los clientes internos o talento humano en las organizaciones.

Se ha de manifestar también que “la fidelización de cliente (sea éste externo o interno) está muy vinculada con las ideas de calidad y servicio, ya que mediante su combinación se genera un círculo virtuoso en el que la satisfacción crea fidelidad” (Cobo & González, 2007) y es hacia esa fidelidad que se desea llegar.

Christopher, Payne y Ballantyne [1994] citados en el texto de (Cobo & González, 2007) mencionan la necesidad de vincular los conceptos de marketing, calidad y servicio de una manera eficaz y eficiente, direccionándose hacia la satisfacción del cliente y en consecuencia el establecimiento de una relación a largo plazo con el mismo. “El servicio al cliente ha de tener un enfoque multidimensional, que incide en las relaciones que se establecen con grupos-objetivos específicos” (Cobo & González, 2007); para efecto de este trabajo de desarrollo, los colaboradores de las empresas agremiadas a ACONTEX.

3.1.7. Fidelización de talento humano

Factores como las nuevas opciones laborales, el auto-empleo y el cambio de mentalidad generacional avalan que es mejor comenzar un proceso de emprendimiento que puede dar mejores resultados económicos, que depender de una organización. La confianza que genera el know-how (saber hacer) en personas tituladas y no tituladas se vuelve parte de un gran cambio de actitud frente al ámbito laboral tradicional; lo propio con personas que se han dedicado a ejercer actividades laborales sin haber cursado siquiera procesos formales de capacitación. Tan sólo pretenden ganar dinero para solventar sus necesidades, convirtiéndose en todólogos. Esto podría confluir en una escueta especialización en el área de desempeño y en consecuencia mayores niveles de rotación laboral.

Nacen inquietudes al respecto: ¿Cuál podría ser un buen mecanismo para evitar que el personal se vaya de la organización? ¿Cómo podría retenerse a los colaboradores que presentan en su desempeño, mucho talento? Los expertos coinciden en que: “si quieren competir por contar con el mejor talento, tienen que innovar en sus políticas de reclutamiento, pero también presentarse como la mejor opción en el mercado y saber vender su propuesta como la más atractiva para el desarrollo profesional del empleado” (Wharton School, 2007). Es allí en donde podría intervenir la mercadotecnia como una herramienta de atracción y de retención del talento humano de las empresas. “Para formar un equipo de profesionales con talento las empresas deben diseñar sistemas de identificación y analizar los distintos tipos de personas que hay en su compañía” Cristina Simón en (Wharton School, 2007).

Posiblemente para las empresas no es muy fácil conseguir el buen talento que necesita a través de sus colaboradores. Además desde la premisa que “todo ser humano tiene algún talento”, es importante agudizar los sentidos y encontrar esos talentos en el mercado, para así fidelizarlos a los ideales de la empresa.

Para entrelazar el concepto de mercadeo de vanguardia con el de fidelización del talento humano, se ha de llamar el texto de Reinares & Ponzoa, quienes manifiestan que “el nexo entre mercadeo de vanguardia y fidelización se provoca mediante la intervención del primero en los procesos de satisfacción del cliente, que tendrán como contrapartida su lealtad” (Reinares & Ponzoa, 2002). Para ello es importante detectar la relación existente entre la expresión del deseo y el “tipo de remedio” esperado, con una finalidad: convertir la promesa de satisfacción en una realidad sostenible en el tiempo, reflejada en la conducta fiel del cliente, en este caso de quienes participan del trabajo en las empresas agremiadas a ACONTEX.

3.1.7.1. Tipología de programas de fidelización

Múltiples pueden ser las clasificaciones a realizar sobre los programas de fidelización. Según Reinares & Ponzoa “su efectividad se basa en el tipo de propuesta y resultados o valores diferenciadores aportan” (2002). Según este criterio de estos autores los programas pueden clasificarse como: programas de recompensa basados en puntos, programas de recompensa basados en cupones de descuento, programas basados en tratos preferenciales, *multisponsor* o multimarca, *monosponsor* de marca propia, sectoriales o *monosponsors* con asociados. Para este trabajo de desarrollo, se ha determinado lo concerniente a programas basados en tratos preferenciales, en

donde “el trato especial y el reconocimiento al cliente son sus pautas diferenciales” (Reinares & Ponzoa, 2002). Sin embargo determinar un trato preferencial puro puede tornarse un poco complejo, por la heterogeneidad del grupo al cual se dirige la estrategia de fidelización. De ahí la necesidad de definir puntos en común que conlleven a la satisfacción del target determinado. Además, desde lo manifestado por Cobo & González (2007) permite vislumbrar un gran verdad en relación al tema de fidelización: “Las estrategias de mercadeo de vanguardia precisan tiempo para mostrar sus frutos. No se puede hablar de fidelización y de la existencia de una relación continuada con un horizonte temporal de tres meses o de un año”.

Dentro de este punto, es importante también destacar que “la fidelización de clientes es una parte de la filosofía del mercadeo de vanguardia” (Cobo & González, 2007) y para ello, se han tomado en cuenta algunos conceptos para trabajar en el diseño de la estrategia de mercadeo de vanguardia para la fidelización de talento humano.

3.1.8. Empoderamiento

El empoderamiento es un “proceso multidimensional de carácter social en donde el liderazgo, la comunicación y los grupos auto-dirigidos reemplazan la estructura piramidal mecanicista por una estructura más horizontal en donde la participación de todos y cada uno de los individuos dentro de un sistema forman parte activa del control del mismo con el fin de fomentar la riqueza y el potencial del capital humano que posteriormente se verá reflejado no solo en el individuo sino también en la comunidad en la cual se desempeña” manifestado por Blanchard, Carlos & Randolph [1997], y citado en (Fang, Morales, & Herazo, 2007).

La idea general del empoderamiento es la “complementación de los dos tipos (empoderamiento estructural y empoderamiento psicológico) ya que para analizar el proceso se necesita saber si existen o no condiciones favorables para un ambiente empoderado y además la forma como los empleados perciben dichas condiciones” (Blanchard, Carlos, & Randolph, 2001), Según Covey [1996], citado en (Blanchard, Carlos, & Randolph, 2001) “este proceso de empoderar inicia estimulando el liderazgo de los mandos intermedios de la organización para cumplan un papel de guías hacia los objetivos de la empresa y no de supervisores del cumplimiento de los mismos”. Posteriormente se debe “compartir la información con todos los empleados para aprovechar al máximo el capital humano y permitirles entender la situación actual en términos claros, crear confianza en toda la organización, acabar con el modo de pensar jerárquico tradicional, ayudar a las personas a ser más

responsables y a su vez estimularlos para actuar como si fueran dueñas de la empresa” (Blanchard, Carlos, & Randolph, 2001). Luego, “se comienza a generar la autonomía mediante fronteras: los trabajadores se basan en la información compartida para tomar sus propias decisiones sin perder de vista la misión y la visión de la empresa, retroalimentándose ellos mismos y trazándose metas específicas para cumplir con su papel” (Blanchard, Carlos, & Randolph, 2001). Finalmente como último paso la organización debe “reemplazar la jerarquía piramidal con equipos auto-dirigidos que gozan de cierta autonomía y para esto todos tienen que entrenarse en destrezas de equipo y recibir un compromiso y apoyo de la gerencia” (Blanchard, Carlos, & Randolph, 2001).

3.1.9. Sentido de pertenencia

Las manifestaciones necesarias del proceso de empoderamiento, según la socióloga estadounidense Margareth Schuler [1997], citado en (Formación, Investigación y Dinamización social, 2006), son: “sentido de seguridad y visión de un futuro, capacidad de ganarse la vida, capacidad de actuar eficazmente en la esfera pública y sentido de pertenencia”. Además Schuler también considera las siguientes: “mayor poder de tomar decisiones en el hogar, participación en grupos no familiares y uso de grupos de solidaridad como recursos de información y apoyo, movilidad y visibilidad en la comunidad” (Batliwala, 2014).

Una persona con sentido de pertenencia “puede tener un mayor grado de compromiso, afecto y motivación, lo cual incide en la realización de un trabajo altamente efectivo y eficiente, que al sumarse con el trabajo del equipo, le genera al sistema: desarrollo, calidad, productividad e innovación, lo que repercute en el fortalecimiento de la imagen institucional dando inicio al sentido de pertenencia” (Rodas, Ospina, & Lanzas, 2010).

3.1.10. Comunicación organizacional

Para Norbert Wiener, la comunicación “es el cemento que forma las organizaciones. Sólo la comunicación permite a un grupo que piense unido, que sea unido y que actúe unido” (Bisquert, 2003). Permite desarrollar una interconexión entre los públicos internos y externos. Manifiesta que “de la buena relación con sus públicos depende el éxito de la gestión institucional” (Bisquert, 2003).

La comunicación en las empresas es vital, puesto que es el medio por el cual los integrantes de ésta pueden saber cuál es camino a seguir, para alcanzar el objetivo organizacional. Una de las características en la comunicación organizacional, según Robredo [1995], mencionado en (Gaeta &

Galvanovskis, 2009), es la asertividad, originada en el latín *asserere* o *assertum*, que significa “afirmar” o “defender” (Gaeta & Galvanovskis, 2009); a la luz de esta concepción según Rodríguez y Serralde [1991], citado por (Gaeta & Galvanovskis, 2009), “el término adquiere un significado de afirmación de la propia personalidad, confianza en sí mismo, autoestima, aplomo y comunicación segura y eficiente” (Gaeta & Galvanovskis, 2009).

3.1.11. Asertividad

Partiendo del concepto de lo manifestado por Wolpe [1958] y Lazarus [1966], citados por (Caballo, 1983), la comunicación asertiva “es la expresión de los derechos y sentimientos personales”; además suele definirse como “un comportamiento comunicacional en el cual la persona no agrede ni se somete a la voluntad de otras personas, sino que manifiesta sus convicciones y defiende sus derechos” (Caballo, 1983). La Agresividad y la Pasividad son sus extremos; ella se encuentra en la mitad de éstos.

Se desea que en el ser humano, al momento de la expresión de sus ideas, existan elementos como consistencia, congruencia, claridad, así como equilibrio, precisión y sobre todo consciencia: “su deseo es comunicar ideas y sentimientos o defender legítimos derechos sin la intención de herir o perjudicar, actuando desde un estado interior de autoconfianza, en lugar de la emocionalidad limitante típica de la ansiedad, la culpa o la rabia” (Miguel & García, 2012).

De acuerdo con Melgosa [1995], mencionado por (Naranjo, 2008), la asertividad consiste en “la expresión de nuestros sentimientos de una manera sincera abierta y espontánea, sin herir la sensibilidad de la otra persona”.

Para Pick y Vargas [1990], señalado por (Gaeta & Galvanovskis, 2009), “ser asertivo es aceptarse y valorarse, respetar a los demás, permanecer firmes en las propias opiniones, comunicar con claridad y directamente, en el lugar y momento adecuados y de forma apropiada, lo que se quiere o se necesita decir” (Gaeta & Galvanovskis, 2009). Del mismo texto, aludiendo a Rodríguez y Serralde [1991], citado en (Gaeta & Galvanovskis, 2009) presentan características de una persona asertiva, en donde se considera la libertad para expresar sus sentimientos, así como la sinceridad y confianza de los criterios emitidos de sus pensamientos; dicen también que la comunicación frontal, precisa y directa es también un componente que les permite dirigirse a un grupo más amplio de interlocutores. Su orientación propositiva, persistente y congruente son elementos importantes de la persona asertiva, así como el respeto con el que juzga las situaciones que experimenta. Al tener control de sus

emociones puede tener un buen manejo de las mismas, tomando en cuenta que no siempre se gana; la aceptación e incluso el rechazo que expresa, lo hace sutil pero firmemente y así “evita los dos extremos: por un lado, la represión y, por el otro, la expresión agresiva y destructiva de sus emociones” (Gaeta & Galvanovskis, 2009). Smith [1987], mencionado por (Naranjo, 2008), habla de los “derechos asertivos, que constituyen una estructura básica para la sana participación de las personas en toda relación humana”. “Permite el análisis de los derechos asertivos y de la existencia para cada uno de ellos, de ciertas creencias primarias infantiles que permanecen en muchas personas haciéndolas vulnerables a la manipulación” (Naranjo, 2008).

“1. Derecho a juzgar nuestro propio comportamiento, nuestros pensamientos y nuestras emociones, y a tomar la responsabilidad de su iniciación y de sus consecuencias.

2. Derecho a no dar razones o excusas para justificar nuestro comportamiento.

3. Derecho a juzgar si nos incumbe la responsabilidad de encontrar soluciones para los problemas de otras personas.

4. Derecho a cambiar de opinión.

5. Derecho a cometer errores y a ser responsables por ellos.

6. Derecho a decir: no lo sé.

7. Derecho a ser independientes de la buena voluntad de las demás personas antes de enfrentarnos con ellas.

8. Derecho a tomar decisiones ajenas a la lógica.

9. Derecho a decir: no lo entiendo.

10. Derecho a decir: no me importa” (Naranjo, 2008)

También en la empresa, el conflicto es un elemento que coexiste con el desarrollo de la misma.

3.1.11.1 Comunicación Asertiva

Suele definirse como “un comportamiento comunicacional en el cual la persona no agrede ni se somete a la voluntad de otras personas, sino que manifiesta sus convicciones y defiende sus

derechos” (Caballo, 1983). La Agresividad y la Pasividad son sus extremos; ésta se encuentra en la mitad de éstos.

Se desea que en el ser humano, al momento de la expresión de sus ideas, existan elementos como consistencia, congruencia, claridad, así como equilibrio, precisión y sobre todo consciencia: “su deseo es comunicar ideas y sentimientos o defender legítimos derechos sin la intención de herir o perjudicar, actuando desde un estado interior de autoconfianza, en lugar de la emocionalidad limitante típica de la ansiedad, la culpa o la rabia” (Miguel & García, 2012).

3.1.12. Manejo de conflictos

Según Robbins (2009) “el manejo de conflictos es el uso de las técnicas o estrategias de resolución y estimulación para alcanzar el grado deseado de conflicto”. Otro aporte, refiere a Ortiz [2003], mencionado en (De León, 2012) manifestando que el manejo de conflictos “debe ser entendido como una estrategia para lograr un acuerdo. Las estrategias son aquellas líneas generales de acción, tareas o los medios para alcanzar los objetivos”.

El conflicto “es un fenómeno propio de los seres vivos, que está presente en todas las épocas y edades y que afecta de manera muy importante la vida de las personas y al desarrollo de las organizaciones” (Pacheco, 2005). Es un proceso que “se inicia cuando una de las partes percibe que la otra ha afectado de manera negativa o está a punto de afectar de manera negativa sus intereses, de lo que pudiera deducirse que se convertirán en antagonistas aquellos individuos o grupos de individuos que de alguna manera perciban como amenaza la posición del otro con respecto a sus propias aspiraciones, intereses o metas” (Pacheco, 2005).

Los conflictos son inevitables en los grupos de trabajo, sin embargo es importante “aprender a tratar los conflictos de una manera constructiva” (Ayestarán, 1999).

3.1.13. Resiliencia

Cuando se piensa en el talento humano de las empresas del Ecuador, posiblemente viene a la mente el concepto de la resiliencia: “la capacidad humana para enfrentar, sobreponerse y ser fortalecido o transformado por experiencias de adversidad” (Grotberg, 2003). Hace pensar en que por azares del destino, los trabajadores de las empresas ecuatorianas, probablemente no haya tenido una vida de total felicidad, y, en su caminar, se han encontrado con sucesos dolorosos y difíciles de superar: pérdidas a nivel personal, familiar y grupal, que quizá coadyuvan a un rechazo a la idea de

aferrarse a una empresa, por el temor de en algún momento perder lo que han acumulado en ésta: su zona de confort.

Adyacentes están dos componentes clásicos: capacidad de resistencia ante la destrucción en situaciones difíciles y la capacidad de construir una vida positiva a pesar de las circunstancias desfavorables, que coligen en que la resiliencia es una característica social, a pesar de su respuesta individual “ya que está condicionada tanto por factores individuales como ambientales, emergiendo de una gran heterogeneidad de influencias ecológicas que confluyen para producir una reacción excepcional frente a una amenaza importante” (Villalba, 2004).

Se refiere a “un proceso dinámico que comprende adaptación positiva en condiciones adversas” (Jiménez, 2008). Esta definición reconoce que “ante dificultades desfavorables, las personas no siempre desarrollan cuadros patológicos o sufren desadaptación, por el contrario es notoria y sorprendente su capacidad de recuperación, lo que ha motivado el interés de los investigadores por buscar las circunstancias y capacidades del ser humano que le llevan a recuperarse en y de los momentos difíciles de su vida” (Jiménez, 2008). Una de las definiciones más aceptadas, es la de Garmezy [1991], aludido por (Jiménez, 2008), quien la ilustró como “la capacidad de recuperarse y mantener una conducta adaptativa a pesar de las circunstancias amenazantes o después de un evento estresante” (Jiménez, 2008). De manera semejante, Masten [2001], también mencionado por (Jiménez, 2008) la definió como “un tipo de fenómeno caracterizado por buenos resultados a pesar de las serias amenazas para la adaptación o el desarrollo” (Jiménez, 2008). Víktor Frankl fue uno de los personajes que encontró “la capacidad de buscar un sentido, a pesar de las dificultades y saber que hay algo valioso en la vida y es capaz de dar coherencia y orientación a ésta” (Acevedo, 2002). Frankl, un sobreviviente de varios campos de concentración nazi, fue capaz de llegar a la libertad después de la guerra, mediante la “búsqueda de un sentido” (Acevedo, 2002).

3.1.14. Inteligencia emocional

Gran titular que se ha convertido en una transversal en la acción de los psicólogos del trabajo. Planteada por Daniel Goleman en el libro de la misma denominación: “es una forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos, y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental, etc. Ellas figuran rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión o el

altruismo, que resultan indispensables para una buena y creativa adaptación social” (Goleman, 2009). Se considera uno de los pilares fundamentales del diseño y del desarrollo del Talento Humano.

3.1.15. Lenguaje de imprecisión o ericksoniano

Desde los autores de la Programación Neurolingüística, Richard Bandler y John Grinder, se presenta esta nueva pauta de la comunicación: el uso del lenguaje de imprecisión, conocida como “el lenguaje del trance para la seducción” que se lo revisa estudiando el Modelo Milton de Hipnosis Ericksoniana y se lo presenta como algo ingeniosamente indeterminado: “y así, como el Metamodelo es un lenguaje de precisión para definir específicamente un tipo de información, éste sería como el metamodelo inverso” (Grinder & Bandler, 1979). Aporta también en la relación que se gesta en la comunicación entre personas, producida en el pensamiento: “se debe trabajar con las estructuras de pensamiento, antes que con sus contenidos, visto desde la óptica de la Programación Neurolingüística; ésta se ocupa de la estructura y no del contenido de la experiencia humana” (Robbins A. , 2001)

Si bien es cierto, la primera connotación de seducción es la fascinación o atracción que ejerce una persona sobre otra (RAE, 2014), la limitante del pensamiento se ha quedado en el aspecto meramente visual o corporal. A través de la aplicación del lenguaje ericksoniano, se pone al descubierto otros elementos más de la seducción, como un sinónimo de conducción y guía.

3.1.16. Lateralidad de pensamiento

Una nueva expectativa en el manejo del pensamiento del ser humano, brota al hablar del sentido proactivo al usar algoritmos no ortodoxos para la resolución de problemas y potenciar desafíos planteados. Esto lo propone el autor maltés Edward de Bono, en su libro *The Use of Lateral Thinking*, publicado en 1967, en donde explica que “se caracteriza por producir ideas que estén fuera del patrón de pensamiento habitual” (De Bono, 2000). Presenta una herramienta muy interesante: Los seis sombreros para pensar, en donde “el sombrero azul controla al resto de sombreros; controla los tiempos y el orden de los mismos; el sombrero blanco ayuda a pensar de manera más objetiva y neutral posible; el sombrero rojo suma para expresar nuestros sentimientos, sin necesidad de justificación; el sombrero negro nos hace ser críticos de una manera negativa y pensar por qué algo no podría salir bien; el sombrero amarillo, al contrario del negro, intenta buscar los aspectos positivos sobre un determinado aspecto y, el sombrero verde, abre las posibilidades creativas y está íntimamente relacionado con su idea de pensamiento lateral o divergente” (De Bono, 1986).

3.1.17. Liderazgo

“Se define liderazgo como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas” (Robbins & Judge, 2009). “La fuente de esta influencia puede ser formal, como aquella que da la posición de una jerarquía directiva en una organización” (Robbins & Judge, 2009). Se habla de aristas especiales dentro de este tema: el Liderazgo de excelencia es uno de ellos. Es considerado como “la fuerza fundamental que se oculta detrás de toda organización exitosa” (Cornejo, 2007), y también el Liderazgo centrado en principios donde, según Stephen Covey (1993) “centramos nuestra vida y nuestro liderazgo de organizaciones y personas en ciertos principios que constituyen verdaderos nortes”. Este enfoque del liderazgo toma en cuenta los siete hábitos de la gente eficaz y los principios respectivos, las aplicaciones prácticas y los procesos a seguir, temas que el autor ya ha tratado en obras anteriores, “puesto que el liderazgo centrado en principios se concentra en los principios y evoluciones fundamentales, que a menudo trascienden en genuinas transformaciones culturales” (Covey, 1993).

Una acepción muy en particular del liderazgo, es lo que ya habría mencionado Robbins (2009) en su literatura “Comportamiento Organizacional” y es sobre el liderazgo transformacional, en donde advierte que “Los líderes transformacionales inspiran a quienes los siguen para que trasciendan sus intereses propios por el bien de la organización, y son capaces de tener en ellos un efecto profundo y extraordinario” (Robbins & Judge, 2009). “El liderazgo transformacional se relaciona con la eficacia organizacional” (Mendoza & Ortiz, 2006).

En este tema es menester reconocer otros conceptos adyacentes como:

El *Insight*, considerado en este trabajo como una herramienta gestáltica del liderazgo transformacional. “*Insight* en inglés y *Einsicht* en alemán son términos del lenguaje corriente, etimológicamente coincidentes y —abstracción hecha de ciertos matices— semánticamente también: vista adentro” (Bedó, 1988). *Einsicht* según Slaby-Großmann [1932], mencionado por (Bedó, 1988), “denota comprensión, inteligencia, entendimiento, pero también reconocimiento, consideración, entrar en razón” (Bedó, 1988). Según Palma y Casmelli (2008) el *insight* es entendido como “un fenómeno cognitivo, en el que se llega a la solución o comprensión de un conflicto en asociación con una vivencia afectiva de sorpresa y certeza ante el descubrimiento”.

El *Kaizen*, según Farley [1999] y Newitt [1996]; Lillrank y Kano [1989], citados por (Suárez & Miguel, 2008): “KAI= Cambio, ZEN= Bueno (para mejorar); se traduciría al español como mejora

continua o principio de mejora continua” (Suárez & Miguel, 2008). Es visto también como “un principio o espíritu individual de cooperación y mejora [Brunet, 2000], mencionado en (Suárez & Miguel, 2008), que rápidamente se despliega generando un impacto positivo en la sociedad [Gondhalekar et al., 1995]” indicado en (Suárez & Miguel, 2008).

La efectividad, conocida como la suma de la eficiencia y la eficacia; la eficiencia es propuesta por Chiavenato [1995], aludido en (Mendoza & Ortiz, 2006), como “capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos dentro de óptimas formas de rendimiento, determinado por la combinación de eficiencia empresarial como sistema y el logro de condiciones ventajosas en la obtención de las entradas que necesita”. “La eficiencia busca el mejoramiento mediante soluciones técnicas y económicas, en cuanto la eficacia busca que el rendimiento en la empresa sea máximo, a través de medios técnicos (eficiencia) y también por medios políticos (no económicos)” (Mendoza & Ortiz, 2006) y la eficacia el “logro de los objetivos que busca la organización, tanto en el orden económico como político y social” (Mendoza & Ortiz, 2006). Este tema tiene mucha relación con la Gestión de la Calidad Total, en donde el propósito es crear conciencia de calidad en todos los procesos de organización, entrelazando la acción de todos los elementos de la misma. Hace referencia a las “áreas coherentes y continuas de una organización: detección, tamizado, organización y control de las actividades que sirven como ejes de calidad, con el objetivo de introducirla y garantizarla a largo plazo” (Krems, 2011). Este tema fue planteado a través de la aplicación del círculo de Edwards Deming [1986], mencionado por (Krems, 2011), en donde las siglas, PDCA son el acrónimo de *to plan, to do, to check, to act*. Se complementa con que: “TQM no es un método de gestión, sino un concepto de gestión, que tiene como objetivo, para el éxito a largo plazo de la organización, integrar los resultados, los clientes, empleados y la sociedad” (Krems, 2011).

3.2. Estado del Arte

Alrededor del tema Mercadeo o Marketing de Vanguardia, considerado como la tropicalización del ya conocido Marketing Relacional (España), las novedades no se presentan con especificidad en el ámbito textil; esto dificulta un poco el análisis pormenorizado, y mucho más, un comparativo. Por ello, la intención es, a través de la adaptación de estos conceptos al contexto latinoamericano, construir un referente para esta área, en razón de la meta: “atraer, desarrollar y retener las relaciones con los clientes” Berry & Parasuraman [1991] tomado desde (Reinares & Ponzoa, 2002), que bien podría considerarse como una innovación en el ámbito del crecimiento empresarial con beneficio hacia el personal.

El deseo de alcanzar el éxito empresarial, con la consciencia de ese factor vital que en la balanza empresarial es la demanda de los consumidores de la idea del negocio, permite citar al trabajo investigativo realizado por (Küster & Vila, 2010): “la orientación al mercado y el enfoque de marketing relacional, con la vinculación existente entre éstos, y sus efectos en la estrategia de innovación y en el éxito empresarial textil”.

De lo revisado en los repositorios a nivel mundial, la información divulgada por Torres & Jaramillo (2013) es muy cercana al tema propuesto: El marketing relacional como factor clave en el proceso de fidelización de clientes. Caso grandes constructoras de Manizales. Este trabajo investigativo, permite corroborar que la mayor parte de la aplicación del mercadeo de vanguardia o el marketing relacional, se ha enfocado al cliente externo o consumidor final de la idea de negocio o producto. Muy poco se ha centrado en el primer consumidor de la idea de negocio, que es el cliente interno o colaborador de la empresa. Del diagnóstico que se realizó y las revisiones documentales previas en la organización de empresas textiles, se puede inferir que en Ambato y provincia de Tungurahua, no se han hecho investigaciones encaminadas a la fidelización del talento humano en las empresas textiles, específicamente en las empresas agremiadas a ACONTEX; por ello se toma en cuenta lo manifestado en el trabajo de Pedraja & Rivera (2002) quienes escriben “la filosofía del marketing relacional se centra en las relaciones entre el cliente y la empresa, de manera que ambas partes deben tener beneficios” por considerarlo una premisa para que la investigación tenga asidero.

De la compartencia de experiencias con compañeros maestrantes, se conoce de temas para titulación en la MAE – PUCESA, como: “Diseño de un modelo de marketing relacional para empresas ensambladoras y comercializadoras de automotores de procedencia china” (Jara, 2014) o, “El marketing relacional como herramienta de gestión administrativa que permita fortalecer el servicio al cliente en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador – Sede Ambato, período 2013” (Pérez, 2014), en donde el interés mayor se centra en la fidelización a largo plazo de los clientes externos o consumidores finales. El mercadeo de vanguardia ha sido tomado desde la perspectiva para la fidelización de consumidores finales, generando grandes expectativas de retención de los últimos participantes en la cadena de mercadeo de las empresa, pero muy poco se ha atendido a los primeros consumidores de la idea del negocio, es decir los clientes internos; es por ello el interés de este trabajo de desarrollo.

En el mercadeo de vanguardia, desde su espectro amplio de acción, se decantan términos como: Fidelización, vinculación y retención de clientes, que aparecen como llave maestra para el entendimiento del comportamiento humano. Autores en la materia, promueven la idea de “trabajar

en el enganche de los primeros consumidores de la idea de negocio, para luego expandir su accionar hasta llegar a los consumidores finales, integrando así de forma estructural elementos de antaño propios de este campo, como son: marketing, calidad de servicio y atención y comunicación con los consumidores” (Reinares & Ponzoa, 2002). Al visualizar al cliente actual en el libro Nuevo juego, nuevas reglas, el autor comunica de una forma clara, la complicada relación consumidor-marca, desde una perspectiva honesta y crítica. Los consumidores de la era de la información se han rodeado de herramientas para comunicar su vida al círculo social de forma instantánea: “Son seres hiper-conectados, y conviven en esferas tecnológicas cada vez más complejas” (Rattinger, 2013).

En un extremo opuesto se encuentran las marcas: todas en una carrera por entender el mejor camino para ser exitosas en el mercado, a través de la satisfacción de las necesidades de los clientes. La carrera no se ganará con ventas; el éxito lo tendrá la empresa que es capaz de captar más información de sus consumidores y que la convierta en oportunidades de negocio. Esto se puede lograr con personal empoderado y asertivo, que conozca las necesidades de quienes serán satisfechos con la presentación de una “solución a sus problemas” llamado producto o servicio, pero ¿Cómo generar ese conocimiento con elementos tan inciertos como empleados, adeptos de un esquema de trabajo temporal, sin raíces, sino motivados sólo por la paga al término del jornal? De ahí la participación del mercadeo de vanguardia con diferentes aspectos a considerar como: niveles de comunicación asertiva, manejo de inteligencia emocional, seducción y persuasión al cliente, entre otros. La esencia misma del ser humano, debería ser rescatada para potenciarla en los ámbitos empresariales en pro de la retención de su personal de trabajo.

En la localidad aún es éste un tema en fase de introducción. Repasando a los autores en torno al término, se cuenta con que el propio concepto de estrategia “incluye la necesidad de dimensionar los cambios a realizar, valorar los resultados obtenidos, adecuar o modificar los objetivos y tácticas en función de los resultados, reforzar las ventajas, identificar las oportunidades, minimizar las debilidades, y muy especialmente, mantener una visión clara y continuada en el tiempo del lugar a donde se quiere llegar (misión organizacional) y la forma en que vamos a hacérselo” (Reinares & Ponzoa, 2002).

En cuanto a la fidelización del talento humano, factores como las nuevas opciones laborales, el auto-empleo y el cambio de mentalidad generacional avalan que es mejor comenzar un proceso de emprendimiento que puede dar mejores resultados económicos, que depender de una organización. La confianza que genera el *know-how* en personas tituladas y no tituladas se vuelve parte de un gran cambio de actitud frente al ámbito laboral tradicional, y lo propio con personas que se han dedicado a

ejercer actividades laborales sin haber cursado siquiera procesos formales de capacitación. Tan sólo pretenden ganar dinero para solventar sus necesidades, convirtiéndose en mal llamados todólogos. Esto podría confluir en una escueta especialización en el área de desempeño y en consecuencia mayores niveles de rotación laboral. De la revisión de investigaciones internacionales y regionales en áreas del comportamiento humano, (Wharton School, 2007) advierte que si las empresas “quieren competir por contar con el mejor talento, tienen que innovar en sus políticas de reclutamiento, pero también presentarse como la mejor opción en el mercado y saber vender su propuesta como la más atractiva para el desarrollo profesional del empleado”. Nacen inquietudes al respecto: ¿Cuál podría ser un buen mecanismo para evitar que el personal abandone la organización? ¿Cómo podría retenerse a los colaboradores que presentan en su desempeño, mucho talento? “Para formar un equipo de profesionales con talento las empresas deben diseñar sistemas de identificación y analizar los distintos tipos de personas que hay en su compañía” Cristina Simón (Wharton School, 2007). Es allí en donde se denota el alcance del mercadeo de vanguardia como una herramienta de atracción y de retención del talento humano de las empresas, al establecer una estrategia competitiva: “la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor” (Porter, 2011). Posiblemente para las empresas no es muy fácil conseguir el buen talento que necesita a través de sus colaboradores. Además, desde la premisa que “todo ser humano tiene algún talento”, es importante agudizar los sentidos y encontrar esos talentos en el mercado, para así fidelizarlos a los ideales de la empresa. Una de las inquietudes que nace a la luz de lo manifestado por los expertos es: ¿Si la empresa se preocupa por fidelizar a sus consumidores finales, quienes fungen como clientes externos, por qué no ha de preocuparse en primera instancia por fidelizar a los primeros clientes de su idea de negocio: sus colaboradores? Por ello se desea el diseñar una estrategia, cuasi fórmula mágica, que ayude a cumplir la meta propuesta.

De investigaciones realizadas en esta área, se desea traer a la luz de esta redacción lo manifestado por Wakabayashi & Oblitas, en donde “el poco interés en formar una relación de largo plazo con el cliente es un hecho que se extiende a todas las áreas de la empresa; entre las razones que se señalan, se indica que la empresa no está preparada para ello, porque no se imagina este proceso como una inversión, sino como un gasto inútil” (2012). Además, de esta misma investigación se desprende que “la forma de fidelización más frecuente en las empresas estudiadas no contempla las relaciones a largo plazo con los clientes; ésta se limita, en la mayoría de los casos, a la atención prestada a los vendedores en reuniones de ventas y a la apertura de canales de comunicación con el cliente a partir de degustación, ayuda de impulsores y exhibición” (Wakabayashi & Oblitas, 2012). Hace

reflexionar en el poco empoderamiento que el cliente interno tiene con el concepto organizacional, reflejándose en la relación con los clientes externos. Esta realidad se asemeja con la detectada en Ecuador, y sobre todo a nivel local.

En cuanto a fidelización, en Ambato se ha trabajado en capacitaciones de motivación, relaciones humanas y servicio al cliente. El tema del compromiso del trabajador con su trabajo y la empresa ha sido abordado efímeramente. De ahí la intencionalidad de conectar lo ya realizado y esta propuesta de desarrollo, coadyuvando al fortalecimiento del personal de las empresas, y contribuir al Cambio de la Matriz Productiva (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012) y alcanzar niveles de excelencia en la competitividad de PYMES a nivel de Latinoamérica y el mundo. Apoyo de estamentos internacionales como el FOMIN mediante el cofinanciamiento de proyectos de implementación de prácticas responsables en 2004 (FOMIN - BID, 2011). La responsabilidad social, muy boyante en América latina, pretende demostrar que las empresas deben ser rentables y mantener un impacto positivo siempre y cuando sean cumplidoras con sus responsabilidades frente a las acciones en el ámbito social y financiero sumado al cumplimiento del marco legal (FOMIN - BID, 2011), con lo cual tendrá un alto valor para el liderazgo y la competitividad dentro de sus homólogas, y desde luego estarán entonces inmersas en lo manifestado por el *Sumak Kawsay* (vivir bien), cumpliendo con la premisa de “establecer una nueva forma de producción y consumo, y sobre todo, dignificar las condiciones laborales de los trabajadores del país” (El Telégrafo, 2013), visión no sólo del gobierno en turno, sino de cada ecuatoriano y ecuatoriana.

Capítulo 4

Metodología

4.1. Diagnóstico

Al establecer que la Asociación de Confeccionistas Textiles de la ciudad de Ambato fue el lugar del cual se obtuvieron los datos primarios de las organizaciones, se corrobora que en el trabajo propuesto participaron las empresas de confección de fajas “RENOVA” y confecciones deportivas “LORENSPORT”, pertenecientes al sector textil, en el área de la confección textil, específicamente en los sectores de tejido de punto y tejido plano, las cuales fueron convocadas a participar de este proceso y de las que se tuvo aceptación y colaboración.

Con la información obtenida para el planteamiento del problema y con el sustento teórico, se procedió a determinar la situación actual del talento humano con respecto de la empresa, así como a indagar la percepción laboral de los colaboradores, de la motivación y la satisfacción laboral. Esto se logró mediante la aplicación de los instrumentos ficha de observación directa y cuestionario de encuesta, que permitieron obtener los datos pertinentes para lo posterior. Debe mencionarse en esta parte, la elaboración de la matriz de operacionalización de variables, apéndice 4. También se obtuvieron datos acerca de elementos que los colaboradores, consideran que deberían ser tomados en cuenta por parte de los mandos altos, para fidelizar al talento humano.

A la luz de los datos obtenidos en esta fase, mediante una matriz FODA se estandarizó la información de las dos aplicaciones (tanto de la ficha de observación, como del cuestionario de encuesta); con ello se procedió a realizar una priorización de esta información, para resumirla en una matriz de estrategias FO.FA.DO.DA. Luego, se establecieron planes de acción, base para el desarrollo de la estrategia misma.

4.2. Método(s) aplicado(s)

Para este trabajo de desarrollo se enfocó de manera cuanti-cualitativa, el paradigma es inductivo y el alcance es descriptivo (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Para cumplir con el primer objetivo específico, se estableció una línea base a través de la observación realizada a las empresas, obteniendo datos generales de las mismas y conociendo si sus colaboradores conocen misión, visión, valores corporativos y estructura organizacional de éstas; así

también información acerca de reglamentación como: Seguridad y salud laboral, manual de funciones, reglamentos internos. Paralelo a este proceso, se hizo la aplicación de la encuesta, dirigido a los 63 elementos considerados, por tener relación directa con sus empresas, conociendo los particulares en relación a su percepción laboral en el sector: Motivación y satisfacción laboral. Mediante la operacionalización de las variables, se determinó que el estudio en relación a la motivación, desde la concepción de Frederick Herzberg, debía enfocarse en dos dimensiones: necesidades de motivación y necesidades higiénicas, que de acuerdo a lo manifestado por el autor y sostenido por otros colegas como Maslow, McClelland y McGregor, coligen en que los indicadores a medir en esta dimensión son: logros, reconocimiento, independencia laboral, responsabilidad, promoción de carrera; así también, para la segunda dimensión, los indicadores a considerarse fueron: administración y políticas de la empresa, calidad de la supervisión, relaciones interpersonales, remuneraciones, condiciones físicas del ambiente de trabajo. Con relación a la satisfacción laboral, el aporte de Edward Lawler, se consideran como dimensiones de estudio al empoderamiento, comunicación y el manejo de conflictos, en donde: el sentido de pertenencia, la comunicación asertiva y la resiliencia, fungen respectivamente como indicadores para cada dimensión, sustentado por autores como Caballo, Gotberg, Goleman, Grinder&Bandler y De Bono. La matriz de operacionalización de variables, sustenta la relación que tanto variables así como dimensiones e indicadores, tributan a este trabajo.

Estas dimensiones e indicadores forman parte del grupo de herramientas partícipes de la estrategia de mercadeo de vanguardia para la fidelización del talento humano, que fueron consideradas para el diseño de los instrumentos de evaluación y así, ser presentadas a los colaboradores de las empresas agremiadas a ACONTEX que participaron de la fase de aplicación de estos instrumentos. Se hace alusión a este punto, puesto en el planteamiento general de este trabajo de desarrollo, se programó aplicar las herramientas en el personal de las industrias agremiadas a ACONTEX; sin embargo, luego de un sesudo análisis y en consideración al factor tiempo, justificado mediante el texto de Cobo & González (2007) “las estrategias de mercadeo de vanguardia precisan tiempo para mostrar sus frutos. No se puede hablar de fidelización o de la existencia de una relación continuada con el horizonte temporal de tres meses o de un año”, así como en el texto de Técnicas de intervención psicológica, en donde su autor manifiesta que “la modificación de conducta pretende producir un cambio paulatino en el comportamiento, a través del tiempo” (Santacreu, 2011), se decidió cambiar el enfoque del cumplimiento de este objetivo: la aplicación fue de los instrumentos de evaluación, insertos en ellos los conceptos de las herramientas identificadas para el diseño de la

estrategia de mercadeo de vanguardia propuesta. Así, con la aplicación tanto de la ficha de observación directa, así como el cuestionario de encuesta, se da cumplimiento al segundo objetivo específico: Aplicar los instrumentos en el personal de las industrias agremiadas a ACONTEX. Se debe manifestar que para aglutinar la información requerida desde la ficha de observación directa, se solicitó la colaboración de los administrativos de las empresas; en cambio, la aplicación del cuestionario de encuesta fue directa y unidireccionalmente a cada colaborador operativo de estas empresas, teniendo así los datos de todos quienes participan de estas empresas. Las perspectivas de cada grupo son imprescindibles para este trabajo de desarrollo.

4.3. Materiales y herramientas

Se planteó una matriz de ejecución, con tres fases, en donde se detallan los materiales y herramientas pertinentes para el mismo, apéndice 3.

Fase 1: Diagnóstico

- Datos generales de la empresa e indicadores: Rotación de personal y ausentismo, por medio de la ficha de observación directa, apéndice 5.
- Variables socio-psicológicas: Motivación y satisfacción laboral, por medio del cuestionario de encuesta, apéndice 6.

Fase 2: Planteamiento de la estrategia de mercadeo de vanguardia para fidelización de talento humano

- Recolección de datos diagnósticos basados en los Anexos 1 y 2 – Matriz FODA.
- Priorización de la información diagnóstica: Matriz de estrategias FO-FA-DO-DA.
- Establecimiento de los ejes de trabajo desde las estrategias: Matrices – plan de acción.

Fase3: Validación de la propuesta

- Evaluación preliminar por especialistas: Lista de cotejo – especialistas, apéndice 7.

A continuación, la descripción al detalle de todo lo realizado para la obtención del producto final, la estrategia de mercadeo de vanguardia para fidelización del talento humano en empresas de confección textil.

Ficha de observación

De las observaciones en la empresa de fajas RENOVA, y la corroboración de datos a través de la conversación con la Ing. Mónica Tumbaco (2015), se obtuvieron los siguientes datos: Esta empresa se dedica a la confección de fajas para mujer y varón, además de ciertos elementos de lencería. La empresa cuenta con misión, visión, valores corporativos, así como en reglamento interno, manual de funciones y en cuanto al tema de seguridad y salud laboral, no tienen un documento oficializado, sin embargo desean trabajar en esa área. Hay señalética de las áreas en las que se distribuye la empresa, sin embargo no se avizoró alguna estructura pública que denotara el conocimiento de misión, visión, objetivos para el conocimiento y socialización de los empleados. Hay mensajes motivadores en cada oficina, pero no tienen impacto visual y casi no son leídos. Han implementado algunas acciones de mejora continua en cuanto al proceso de producción y esto ha sido de beneficio también para los colaboradores, con procesos de KARDEX. En la empresa trabajan 35 personas: 1 gerente general; 8 administrativos (control de bodega, diseño gráfico, contabilidad) y 26 operativos (dedicados a la producción).

De la observación realizada en la empresa LORENSPORT, corroborando los datos con la Psic. Lorena Figueroa (2015), se ha obtenido los siguientes datos: La empresa tiene misión, visión, valores corporativos, como elementos de su estructura legal y organizacional. Lamentablemente esta información no es visible para los empleados puesto que no visualizó algún tipo de recurso público para el efecto. No hay un organigrama estructural. En la empresa consta el manual de funciones; en cuanto a la seguridad y salud laboral, tienen un programa de seguridad y ergonomía de puestos de trabajo (aún no se ejecuta en su totalidad, sólo está planteado); tienen también un reglamento interno, por legalizar. En esta empresa laboran 28 personas: 5 administrativas y 23 operativos: 3 en bordado, 4 en corte, 16 en ensamblado. El giro de negocio de esta empresa es confección de implementos deportivos para instituciones educativas.

De los datos entregados por los departamentos de personal, basado en reportes de faltas y control de asistencia, se han obtenido los siguientes datos de los indicadores de estabilidad de la fuerza de trabajo del personal de las empresas participantes en el proceso de aplicación de los cuestionarios de evaluación. En la sección operativa, sólo trabajan mujeres en estas empresas; por ello el dato de 0% tanto en rotación como en ausentismo de hombres.

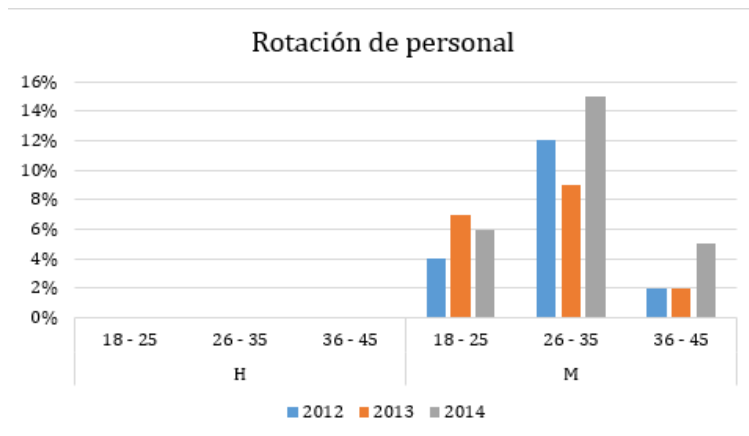
Tabla 1: Datos de rotación y ausentismo del personal

SEXO	EDAD	ROTACIÓN DE PERSONAL %			AUSENTISMO DE PERSONAL %		
		2012	2013	2014	2012	2013	2014
H	18 – 25	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	26 – 35	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	36 – 45	0%	0%	0%	0%	0%	0%
M	18 – 25	4%	7%	6%	30%	23%	22%
	26 – 35	12%	9%	15%	15%	10%	12%
	36 – 45	2%	2%	5%	2%	7%	8%

Fuente: Información diagnóstica.

Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2015.

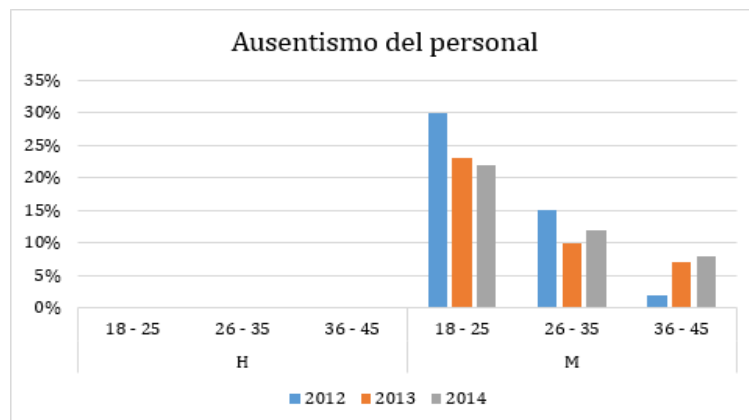
Figura 1: Datos de rotación de personal



Fuente: Información diagnóstica.

Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2015.

Figura 2: Datos de ausentismo del personal



Fuente: Información diagnóstica.

Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2015.

Al analizar estos datos es importante revisar que, en referencia a la rotación de personal, los índices más altos se encuentran en el grupo de personal de 26 a 35 años; mientras que en referencia al ausentismo del personal la tasa más alta está en el grupo de 18 a 25 años.

Así también se puede observar que en la rotación de personal el año que refleja el índice más elevado es el 2014 con el 15%, seguido del año 2012 con el 12%.

En cuanto al ausentismo del personal, el año que refleja el valor más alto es el 2012 con el 30%, seguido del 2013 con el 23% y no menos en el valor, el año 2014 con el 22%.

Al atribuir por las cifras obtenidas, se puede denotar que en el grupo de personas de 18 a 25 años, el factor ausentismo es mucho más marcado que la rotación; en el grupo de 26 a 35 años presenta lo inverso: el nivel de rotación, más alto que el de ausentismo. Peculiarmente el grupo de 36 a 45 años, tiene índices bajos tanto en el factor rotación como en el ausentismo de personal.

Encuesta

La aplicación se la realizó a 63 personas, en donde la totalidad de encuestadas fueron mujeres. En áreas consideradas administrativas como diseño gráfico, diseño publicitario, administración de ventas, empackado, distribución de productos y bodega son en donde colaboran hombres. En cuanto a la información etaria, la mayoría del personal se encuentra contemplado en el rango de 26 a 35 años, seguido del rango de 18 a 25 años y en menor cantidad el rango de 36 a 45 años.

Tabla 2: Datos del personal, por sexo

SEXO	FRECUENCIA
M	0
F	63
TOTAL	63

Fuente: Información diagnóstica.
Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2015.

Tabla 3: Datos etarios del personal

EDAD	FRECUENCIA
18-25	21
26-35	34
36-45	8
TOTAL	63

Fuente: Información diagnóstica.
Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2015.

1. ¿Cuánto tiempo trabaja en el área de confección textil? ¿En cuántas empresas de textiles ha trabajado?

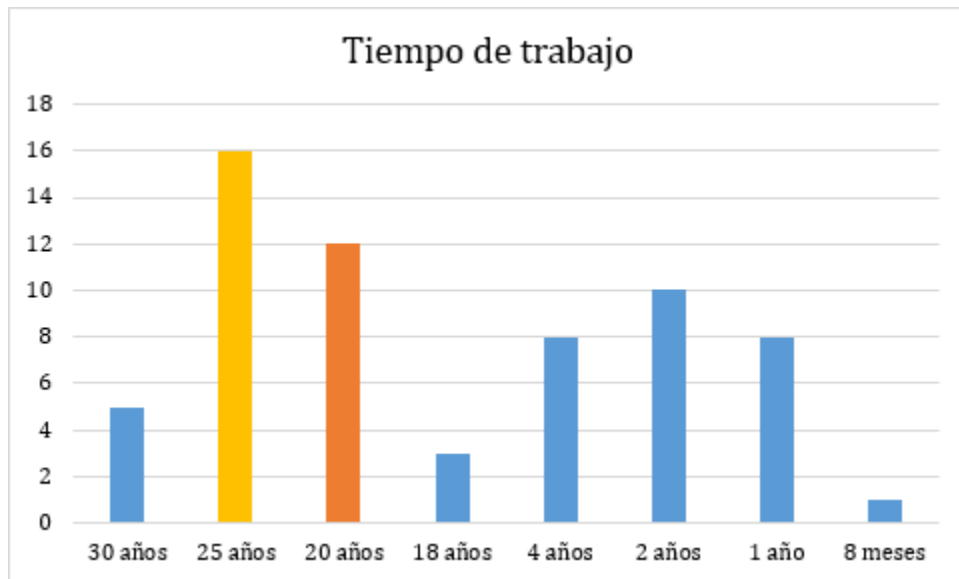
Tabla 4: Tiempo de trabajo del personal

TIEMPO DE TRABAJO	FRECUENCIA
30 años	5
25 años	16
20 años	12
18 años	3
4 años	8
2 años	10
1 año	8
8 meses	1
TOTAL	63

Fuente: Información diagnóstica.

Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2015.

Figura 3: Tiempo de trabajo del personal



Fuente: Información diagnóstica.

Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2015.

Tabla 5: Número de empresas (en confección textil) en donde ha trabajado el personal

NÚMERO DE EMPRESAS	FRECUENCIA
1	17
2	23
3	9
5	14
TOTAL	63

Fuente: Información diagnóstica.

Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2015.

Figura 4: Número de empresas (en confección textil) en donde ha trabajado el personal



Fuente: Información diagnóstica.

Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2015.

Los datos permiten ver que un grupo mayoritario de colaboradoras (28) tienen de 20 a 25 años en el trabajo de confección textil; otro grupo significativo (18) oscila entre 1 y 2 años. La mayoría de ellas han estado emplazadas de 3 a 5 empresas (73%).

2. ¿Por qué ha salido de las anteriores empresas de textiles? Escoja de estas opciones siguientes, la(s) que considere:

Tabla 6: Razones de salida de las empresas anteriores

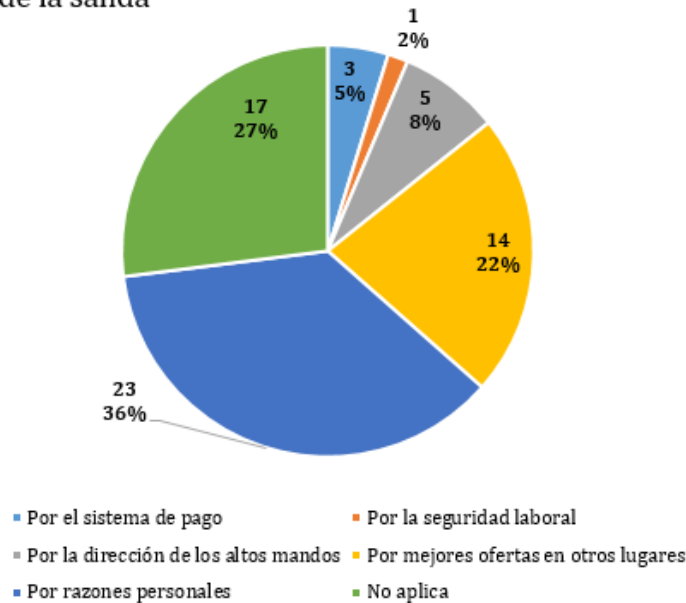
RAZONES DE LA SALIDA	FRECUENCIA
Por el sistema de pago	3
Por la seguridad laboral	1
Por la dirección de los altos mandos	5
Por mejores ofertas en otros lugares	14
Por razones personales	23
No aplica	17
TOTAL	63

Fuente: Información diagnóstica.

Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2015.

Figura 5: Razones de salida de las anteriores empresas

Razones de la salida



Fuente: Información diagnóstica.

Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2015.

De lo manifestado por las personas encuestadas, las razones de mayor peso para la salida de las anteriores empresas son: razones personales (36%) y mejores ofertas en otros lugares (22%). Al momento de esta contestación no se pudo evitar que las encuestadas manifesten que: el equilibrio entre el cuidado de los hijos y la poca flexibilidad laboral, les orillaron a salir de esas empresas.

3. ¿Qué tan agradable es su trabajo? Escoja UNA de las alternativas:

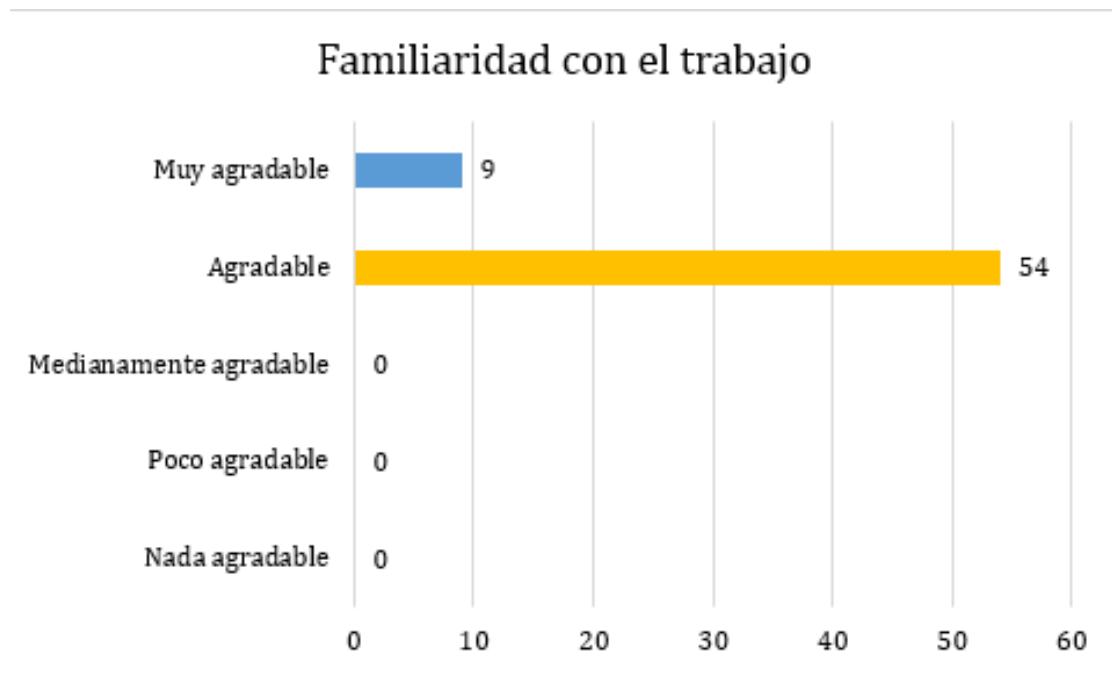
Tabla 7: Familiaridad con el trabajo

OPCIONES	FRECUENCIA
Nada agradable	0
Poco agradable	0
Medianamente agradable	0
Agradable	54
Muy agradable	9
TOTAL	63

Fuente: Información diagnóstica.

Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2015.

Figura 6: Familiaridad con el trabajo



Fuente: Información diagnóstica.

Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2015.

El criterio de las encuestadas con respecto del sentimiento de familiaridad y afabilidad hacia el trabajo oscila entre agradable y muy agradable, siendo el primer parámetro el sentir de la mayoría de ellas (54 personas). En este punto también se debe manifestar los comentarios emitidos por las encuestadas: “es agradable, pero podría ser mejor”.

4. ¿Qué es lo que más le gusta de su trabajo? Escoja de estas opciones siguientes, las tres que para usted sean las más importantes: 1: LA MÁS IMPORTANTE; 2: LA MEDIANAMENTE IMPORTANTE; 3: LA NORMALMENTE IMPORTANTE

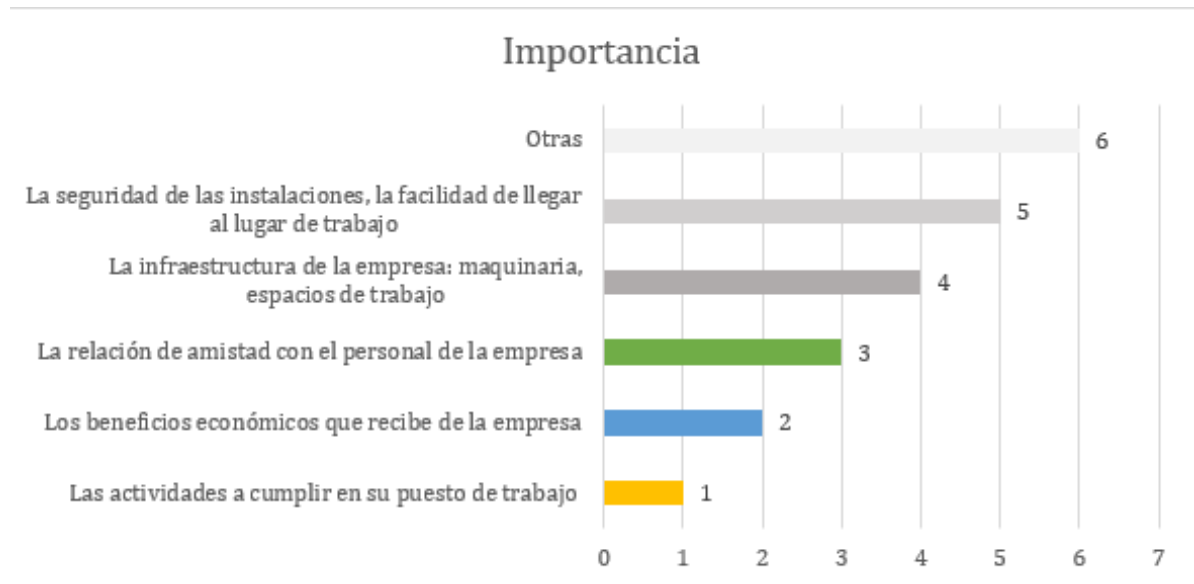
Tabla 8: Identificación con las tareas en el trabajo

OPCIONES	IMPORTANCIA
Las actividades a cumplir en su puesto de trabajo	1
Los beneficios económicos que recibe de la empresa	2
La relación de amistad con el personal de la empresa	3
La infraestructura de la empresa: maquinaria, espacios de trabajo	4
La seguridad de las instalaciones, la facilidad de llegar al lugar de trabajo	5
Otras	6

Fuente: Información diagnóstica.

Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2015.

Figura 7: Identificación con las tareas en el trabajo



Fuente: Información diagnóstica.

Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2015.

Por medio de una cuantificación modal de los datos obtenidos, se ha determinado que para las encuestadas las actividades a cumplir en su puesto de trabajo es el factor más importante al desarrollar su trabajo, seguido de los beneficios que reciben de la empresa y en un tercer lugar, la relación de amistad con el personal de la empresa.

5. ¿Ha recibido usted capacitaciones en esta empresa, durante el último año?

Tabla 9: Capacitaciones recibidas en el último año

OPCIONES	FRECUENCIA
SI	21
NO	42
TOTAL	63

Fuente: Información diagnóstica.

Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2015.

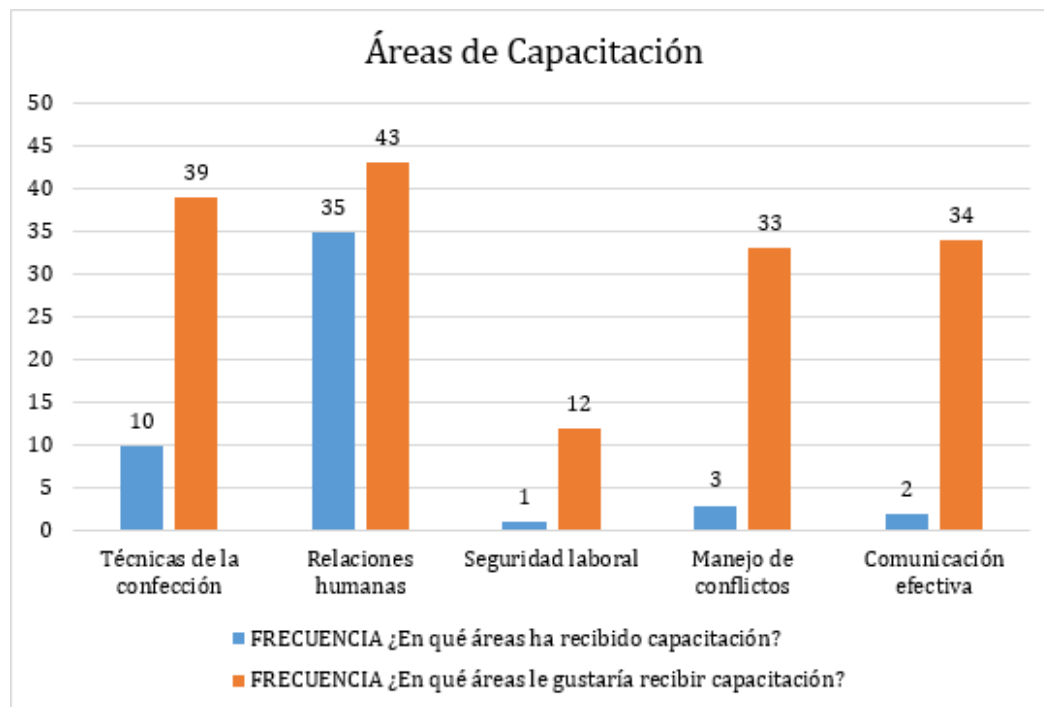
Tabla 10: Áreas de capacitación recibidas y que desean recibir

OPCIONES	FRECUENCIA	
	¿En qué áreas ha recibido capacitación?	¿En qué áreas le gustaría recibir capacitación?
Técnicas de la confección	10	39
Relaciones humanas	35	43
Seguridad laboral	1	12
Manejo de conflictos	3	33
Comunicación efectiva	2	34

Fuente: Información diagnóstica.

Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2015.

Figura 8: Áreas de capacitación recibidas y que desean recibir



Fuente: Información diagnóstica.

Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2015.

Se ha manifestado por la mayoría de las encuestadas (66% - 42 personas) no haber recibido capacitación durante el último año. El restante 34% (21 personas) manifiestan haber sido capacitadas en relaciones humanas, técnicas de la confección como ejes mayoritarios. También se ha consultado el deseo de las encuestadas en cuanto a su interés en temas de capacitación, a lo cual han respondido que: relaciones humanas, técnicas de la confección, comunicación efectiva y manejo de conflictos (en el orden mencionado) sería los temas de mayor interés. No se descarta la seguridad laboral.

6. ¿Qué actividades ha podido realizar usted en la empresa, aparte de su trabajo?

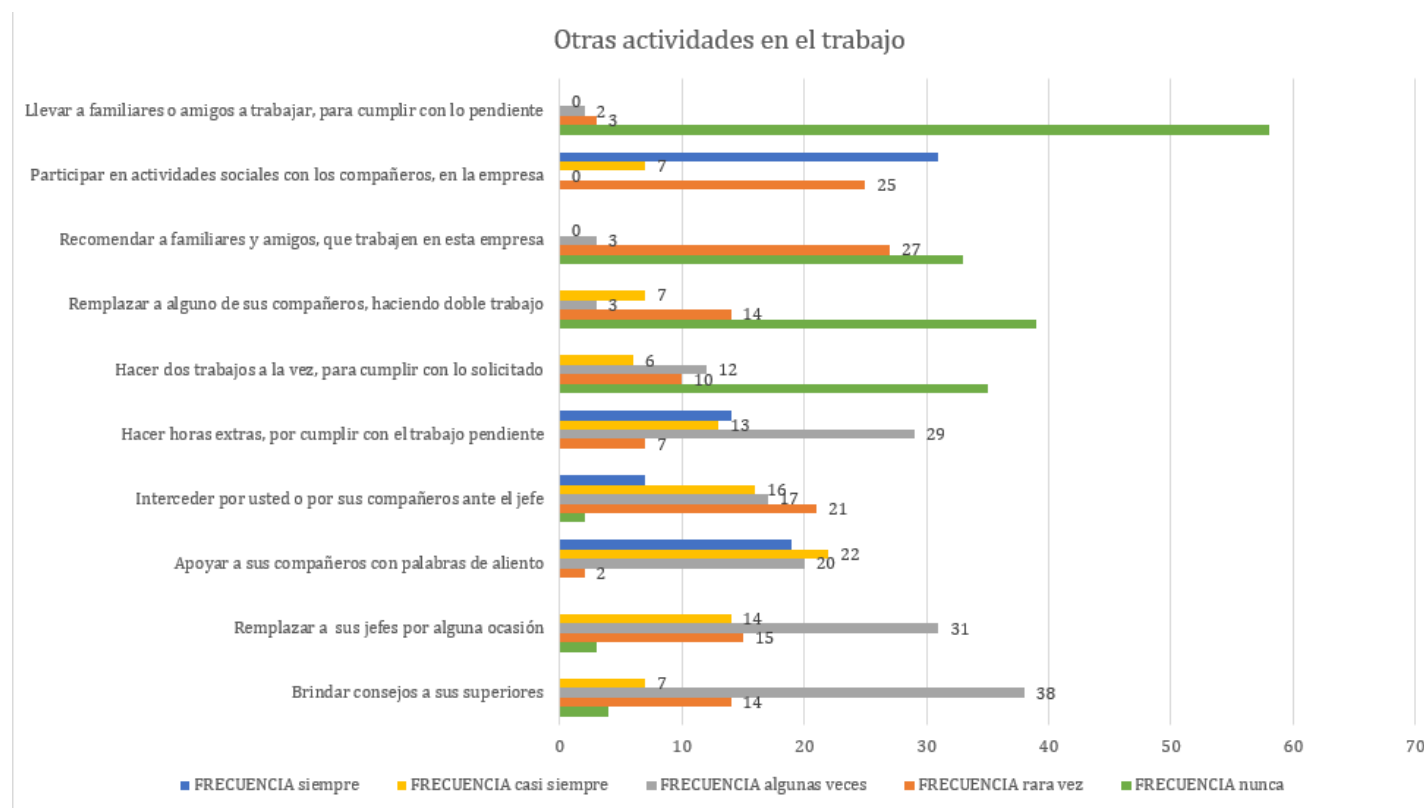
Tabla 11: Actividades extras, realizadas para la empresa

OPCIONES	FRECUENCIA					TOTAL
	nunca	rara vez	algunas veces	casi siempre	siempre	
1. Brindar consejos a sus superiores	4	14	38	7	0	63
2. Remplazar a sus jefes por alguna ocasión	3	15	31	14	0	63
3. Apoyar a sus compañeros con palabras de aliento	0	2	20	22	19	63
4. Interceder por usted o por sus compañeros ante el jefe	2	21	17	16	7	63
5. Hacer horas extras, por cumplir con el trabajo pendiente	0	7	29	13	14	63
6. Hacer dos trabajos a la vez, para cumplir con lo solicitado	35	10	12	6	0	63
7. Remplazar a alguno de sus compañeros, haciendo doble trabajo	39	14	3	7	0	63
8. Recomendar a familiares y amigos, que trabajen en esta empresa	33	27	3	0	0	63
9. Participar en actividades sociales con los compañeros, en la empresa	0	25	0	7	31	63
10. Llevar a familiares o amigos a trabajar, para cumplir con lo pendiente	58	3	2	0	0	63

Fuente: Información diagnóstica.

Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2015.

Figura 9: Actividades extras, realizadas para la empresa



Fuente: Información diagnóstica.

Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2015.

Al analizar las actividades adicionales que han realizado las encuestadas, se evidencias algunas particularidades como que de las actividades adicionales más frecuentes son participar en actividades sociales, así como apoyar a sus compañeros con palabras de aliento y también remplazar a los jefes por alguna ocasión. Además el hacer horas extras, para cumplir con lo solicitado, brindar consejos a sus superiores e interceder por sí mismo o por sus compañeros ante el jefe. Respecto de: llevar a familiares y amigos a trabajar, para cumplir con lo pendiente, hacer dos trabajos a la vez, por cumplir con lo solicitado y recomendar a familiares y amigos, que trabajen en la empresa, las mayoría de las encuestadas manifiestan que nunca lo han hecho.

7. ¿Cómo califica la resolución de conflictos en esta empresa?

Tabla 12: Percepción sobre la resolución de conflictos

OPCIONES	FRECUENCIA		
	Entre empleados	Entre jefes	Entre jefe y empleados
Excelente	4	7	3
Muy bueno	39	25	26
Bueno	20	31	34
No tan bueno	0	0	0
Pésimo	0	0	0
TOTAL	63	63	63

Fuente: Información diagnóstica.

Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2015.

Figura 10: Percepción sobre la resolución de conflictos



Fuente: Información diagnóstica.

Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2015.

La percepción sobre el tema resolución de conflictos, de las encuestadas, es que: entre empleados es muy buena (57% - 39 personas), entre jefes es buena, lo manifiestan 31 personas (49%); así también entre jefes y empleados, es buena (34 personas - 54%).

8. ¿Cómo califica la comunicación de las personas que trabajan en esta empresa?

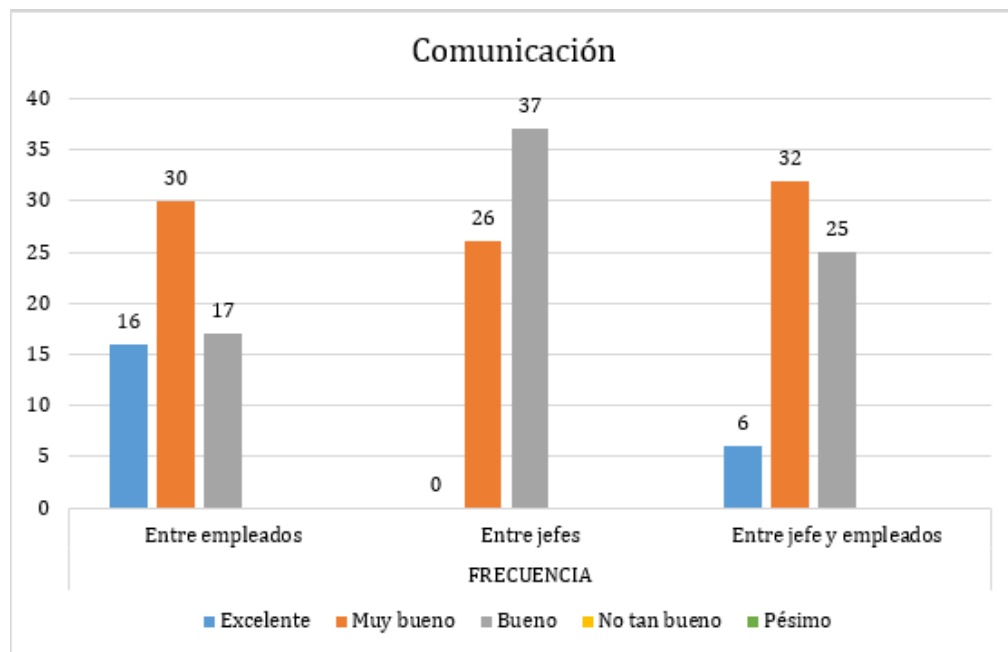
Tabla 13: Percepción sobre la comunicación en la empresa

OPCIONES	FRECUENCIA		
	Entre empleados	Entre jefes	Entre jefe y empleados
Excelente	16	0	6
Muy bueno	30	26	32
Bueno	17	37	25
No tan bueno	0	0	0
Pésimo	0	0	0
TOTAL	63	63	63

Fuente: Información diagnóstica.

Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2015.

Figura 11: Percepción sobre la comunicación en la empresa



Fuente: Información diagnóstica.

Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2015.

En relación al tema de comunicación, las encuestadas manifiestan en un 48% (30 personas) que hay muy buena comunicación entre empleados, entre los jefes contestan 37 personas (59%) que es bueno, y entre jefes y empleados muy buena también (32 personas – 51%).

9. ¿Se ve usted laborando en esta empresa a largo plazo? Escoja una de las alternativas:

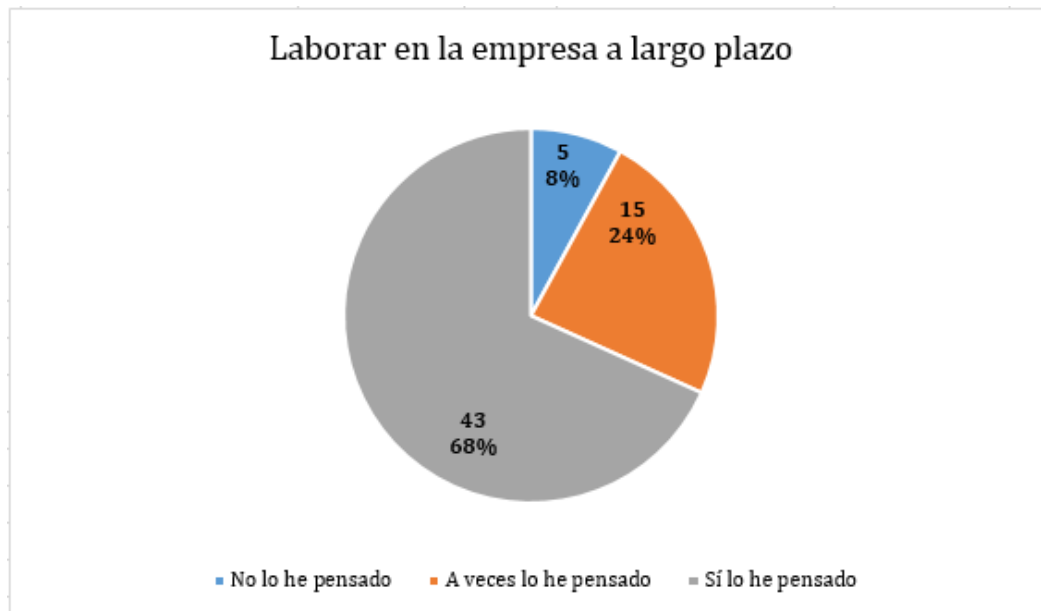
Tabla 14: Deseo de trabajo a largo plazo en la empresa

OPCIONES	FRECUENCIA
No lo he pensado	5
A veces lo he pensado	15
Sí lo he pensado	43
TOTAL	63

Fuente: Información diagnóstica.

Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2015.

Figura 12: Deseo de trabajo a largo plazo en la empresa



Fuente: Información diagnóstica.

Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2015.

De las personas encuestadas, en una total del 68% (43 personas) mencionan que sí han considerado la idea de colaborar con la empresa a largo plazo. En este grupo se encuentran las colaboradoras que tienen poco tiempo de trabajo en el área de confección textil, pues desean hacer una carrera ocupacional, así también quienes están con más de 25 años de servicio, próximas a la jubilación (dicho sea el número de personas en este rango, son pocas, 8 personas).

Este ítem es de vital importancia para el planteamiento de la propuesta, pues se necesita conocer la opinión de los empleados en relación al tema de permanencia en las empresas, puesto que la alta gerencia, ha manifestado e interés de invertir en capacitación para sus colaboradores; esto será posible cuando el nivel de rotación y ausentismo disminuya o se nulifique, así como se incremente el compromiso y el empoderamiento con la empresa. Por lo que los resultados obtenidos en este ítem, lo certifican.

10. A parte del trabajo, ¿Qué le gustaría aprender en esta empresa? Escoja de estas opciones siguientes, las tres que para usted sean las más importantes: 1: LA MÁS IMPORTANTE; 2: LA MEDIANAMENTE IMPORTANTE; 3: LA NORMALMENTE IMPORTANTE

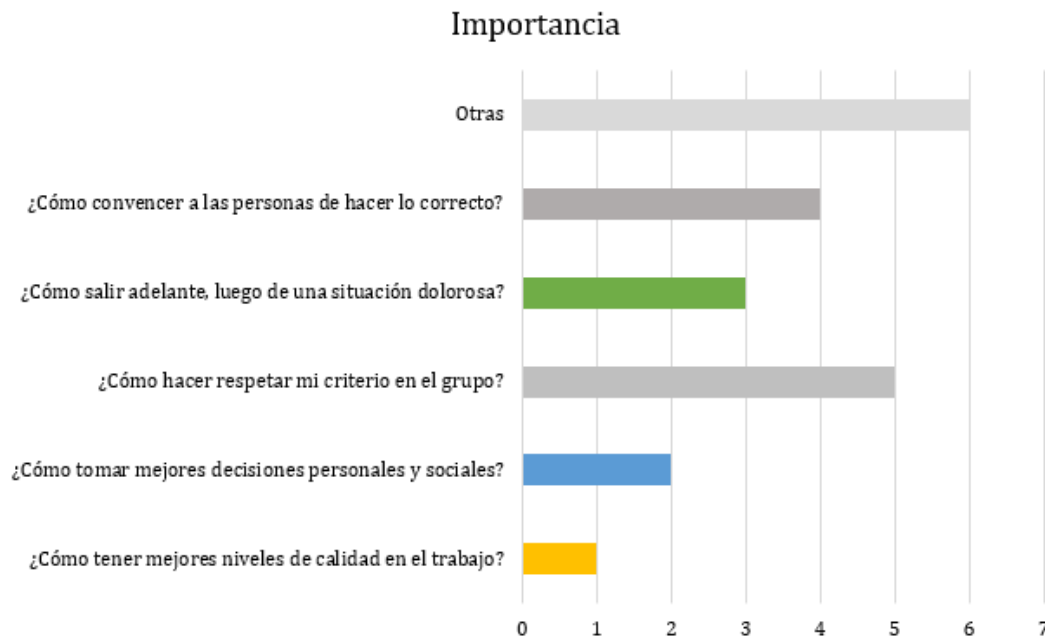
Tabla 15: Otros temas de capacitación

OPCIONES	IMPORTANCIA
¿Cómo tener mejores niveles de calidad en el trabajo?	1
¿Cómo tomar mejores decisiones personales y sociales?	2
¿Cómo hacer respetar mi criterio en el grupo?	5
¿Cómo salir adelante, luego de una situación dolorosa?	3
¿Cómo convencer a las personas de hacer lo correcto?	4
Otras	6

Fuente: Información diagnóstica.

Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2015.

Figura 13: Otros temas de interés para capacitarse



Fuente: Información diagnóstica.

Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2015.

Corroborando los temas de interés para capacitación de las encuestadas, se han manifestado en orden de importancia: Cómo tener mejores niveles de calidad en el trabajo, en primer lugar; cómo tomar mejores decisiones personales y sociales, en segundo lugar y cómo salir adelante luego de una situación dolorosa, en tercer lugar. Los temas cómo convencer a las personas de hacer lo correcto y cómo hacer respetar mi criterio en el grupo, tuvieron una respuesta un tanto escéptica, puesto que son planteamientos poco convencionales en procesos laborales verticales, en donde el criterio del jefe es el único valedero; allí la oportunidad de trabajar con asertividad en la empresa.

A la luz de los datos obtenidos en la parte diagnóstica, se definen tanto las fortalezas así como las debilidades, y también las oportunidades y amenazas. Con ello, se procedió a priorizarlas, perfilando así la estrategia de mercadeo de vanguardia, que coligió en el planteamiento de tres objetivos, enfocados a la fidelización y dirigida al talento humano de las empresas agremiadas a ACONTEX. No hay que perder el horizonte de los resultados específicos que se plantearon en el plan de tesis, que fungen como directrices para el producto de este desarrollo (se lo ha considerado como objetivos de la estrategia).

- Disminución de la rotación de personal
- Empoderamiento del personal de las empresas
- Mayor competitividad

El rango para efectuar la priorización es el siguiente:

Tabla 16: Priorización de la información

FODA	
Valor	Importancia
0	Nulo
1	Bajo
2	Medio
3	Alto

Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2014.

Al aplicar la matriz de Diagnóstico FODA se desea identificar las herramientas contribuyentes o cooperantes al mercadeo de vanguardia para industrias de confección textil, sumando los criterios recogidos desde la observación (ficha de observación) así como de la encuesta (cuestionario de encuesta). El objetivo de la Matriz de Diagnóstico FODA es triangular la información obtenida de la aplicación de los instrumentos de diagnóstico (ficha de observación y cuestionario de encuesta). Se aprovecha para mencionar que se ha tomado la modalidad FODA para decantar la información obtenida en el diagnóstico situacional; es un procedimiento comúnmente utilizado en procesos inherentes a la mercadotecnia.

Tabla 17: Matriz de Diagnóstico FODA

COMPILACIÓN DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA DE LA APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS, EN LAS EMPRESAS AGREMIADAS A ACONTEX	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
- Personal con experiencia de trabajo de varios años en el área textil - El personal de las empresas considera tener un ambiente agradable para trabajar - Las actividades que cumplen en su trabajo, es una de las razones más importantes por las cuales los colaboradores gustan de trabajar en estas organizaciones - Tanto beneficios económicos como relaciones de amistad son razones agradables para trabajar en estas empresas - El personal tiene mucho interés en recibir capacitaciones en áreas de gestión de talento humano: Seguridad laboral, manejo de conflictos, comunicación efectiva, relaciones humanas - Son solidarios, colaboran entre sí con los compañeros - No involucran a familiares en actividades de su trabajo - Personal joven, con intención de capacitación continua: el deseo se centra en aprender mejores técnicas de confección y temas relacionados con superación personal (manejo de conflictos, mejores decisiones personales y sociales, superar un "duelo" emocional) - Personalidades proactivas, que contribuyen al crecimiento de la empresa - El personal si ha considerado la posibilidad de quedarse a largo plazo en ACONTEX - Actualización de procesos de producción, que benefician a la economía de la empresa	- Personal saturado de experiencias negativas en empresas anteriores, sin intención de trabajar a largo plazo en el área textil - La poca capacitación recibida se han enfocado en Relaciones Humanas y Comunicación efectiva, pero como parámetros generales - Las personas han realizado actividades extras a sus actividades específicas de su trabajo, en donde se ha invertido tiempo extra, por no haber cumplido su trabajo a tiempo - Su percepción con relación al manejo de conflictos y al manejo de comunicación es buena, pero manifestaron que podría ser mejor, sobre todo entre jefe y empleado - Medidas severas en función de errores que se cometan en la producción, adoptada por los daños que pueden provocar al no hacer correctamente las actividades encomendadas - Temor a incrementar mano de obra calificada en dependencia directa a la empresa - Personal que desea trabajar en procesos terciarizados: no quieren relación directa con la empresa; prefieren hacer su trabajo desde la casa y recibir la paga, sin tener contacto - Poco interés en procesos de desarrollo del Talento Humano, tanto en capacitación técnica como en temas relacionados a la parte bio-psico-social de los colaboradores - Infraestructura limitada: sectores no industriales en donde se desarrolla la actividad de confección (sectores residenciales)
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
- Personal con experiencia en la confección textil - Personal gustoso de trabajo en áreas seguras y de fácil acceso - Estudiantes de las academias profesionalizantes o estudiantes de colegios, con títulos en artes manuales, consideradas como mano de obra calificada - Espíritu de superación de las colaboradoras, para realizar con calidad sus actividades - Nuevos amparos comerciales para los productores nacionales - PRIMERO LO NUESTRO: slogan que embandera acciones de mejora continua en los procesos productivos y a la vez la invitación para que se consuman los productos hechos en nuestro país - Profesionales en áreas de gestión de talento humano, dispuestos a contribuir con procesos de reingeniería en estas empresas - Procesos de vinculación con la colectividad de las carreras de Psicología Industria/Organizacional, así como de Comercialización, Marketing, Ingeniería industrial, que desean trabajar conjuntamente con el sector PYMES del Ecuador - El cambio de la matriz productiva en el Ecuador	- Personal abandona las empresas por mejores opciones laborales y por razones personales - Los empleados se vuelven competencia desleal para la empresa - Imposición de cumplimiento de las obligaciones patronales, con el riesgo de incumplimiento por parte de los empleados - Políticas nacionales de amparo a empleadores y empleados que bifurquen los intereses de la organización - Fluctuaciones en el sistema de importación de materia prima, que limita su adquisición, coartando el trabajo del personal en estas empresas - Políticas económicas que no permiten al consumidor final, hacer adquisiciones de lo que producen estas empresas - Importación de productos textiles terminados, mucho más baratos - Exigencias de cumplimiento de estándares de calidad en producción, a las que la empresa ecuatoriana no está acostumbrada - Cambios en las condiciones de desarrollo social

Fuente: Información diagnóstica.

Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2015.

Tabla 18: Matriz de priorización de fortalezas

FORTALEZAS	Personal con experiencia de trabajo	Agradable ambiente de trabajo	Gustan de cumplir con el trabajo	Los beneficios económicos y las relaciones de amistad son razones agradables para trabajar en ACONTEX	Interés en recibir capacitaciones en áreas de Gestión de Talento Humano	Son solidarios, colaboran entre sí con los compañeros	No involucran a familiares en actividades de su trabajo	Personal joven, con intención de capacitación continua	Personalidades proactivas, que contribuyen al crecimiento de la empresa	El personal si ha considerado la posibilidad de quedarse a largo plazo en ACONTEX	Actualización de procesos de producción, que benefician a la economía de la empresa	TOTAL	PRIORIZACIÓN
Personal con experiencia de trabajo	0	1	1	1	3	1	1	3	3	3	3	20	
Agradable ambiente de trabajo	1	0	1	1	3	1	1	3	2	3	3	19	
Gustan de cumplir con el trabajo	1	1	0	1	3	1	2	3	2	3	1	18	
Los beneficios económicos y las relaciones de amistad son razones agradables para trabajar en ACONTEX	2	2	1	0	2	1	1	2	3	2	3	19	
Interés en recibir capacitaciones en áreas de Gestión de Talento Humano	3	3	3	2	0	1	1	3	3	3	3	25	2
Son solidarios, colaboran entre sí con los compañeros	2	1	1	1	3	0	1	3	2	2	3	19	
No involucran a familiares en actividades de su trabajo	1	1	1	1	2	1	0	2	1	2	2	14	
Personal joven, con intención de capacitación continua	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3	3	30	1
Personalidades proactivas, que contribuyen al crecimiento de la empresa	2	2	2	2	3	1	1	3	0	3	3	22	5
El personal si ha considerado la posibilidad de quedarse a largo plazo en ACONTEX	3	3	3	1	3	1	1	3	3	0	3	24	3
Actualización de procesos de producción, que benefician a la economía de la empresa	3	1	3	2	3	2	1	3	2	3	0	23	4

Fuente: Información diagnóstica.

Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2015.

Tabla 19: Matriz de priorización de debilidades

DEBILIDADES	Personal saturado de experiencias negativas en empresas anteriores, sin intención de trabajar a largo plazo en el área textil.	Se ha recibido muy poca capacitación en cuanto a técnicas de confección.	La poca capacitación recibida enfocada en Relaciones Humanas y en parámetros generales.	Las personas han realizado actividades extras a sus actividades específicas de su trabajo	Manejo de conflictos y comunicación es buena, pero quieren que sea mejor	Medidas severas en función de errores que se cometan en la producción	Temor a incrementar mano de obra calificada en dependencia directa a la empresa	Personal que prefiere trabajar en procesos terciarizados	Poco interés en procesos de desarrollo del Talento Humano	Infraestructura limitada: sectores no industriales en donde se ubica la empresa	TOTAL	PRIORIZACIÓN
Personal saturado de experiencias negativas en empresas anteriores, sin intención de trabajar a largo plazo en el área textil	0	2	3	2	3	2	1	1	3	2	19	5
Se ha recibido muy poca capacitación en cuanto a técnicas de confección	3	0	3	2	3	2	3	1	3	3	23	1
La poca capacitación recibida enfocada en Relaciones Humanas y en parámetros generales	2	3	0	3	3	1	2	1	3	2	20	4
Las personas han realizado actividades extras a sus actividades específicas de su trabajo	3	3	1	0	1	2	2	1	2	1	16	
Manejo de conflictos y comunicación es buena, pero quieren que sea mejor	3	3	3	2	0	1	3	2	3	1	21	3
Medidas severas en función de errores que se cometan en la producción	3	1	1	2	1	0	3	1	3	1	16	
Temor a incrementar mano de obra calificada en dependencia directa a la empresa	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	9	
Personal que prefiere trabajar en procesos terciarizados	1	1	1	1	1	2	2	0	3	3	15	
Poco interés en procesos de desarrollo del Talento Humano	3	3	3	3	3	2	3	1	0	1	22	2
Infraestructura limitada: sectores no industriales en donde se ubica la empresa	1	3	1	1	1	1	1	1	3	0	13	

Fuente: Información diagnóstica.

Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2015.

Tabla 20: Matriz de priorización de oportunidades

OPORTUNIDADES	Personal con experiencia en la confección textil	Personal gustoso de trabajo en áreas seguras y de fácil acceso	Estudiantes de las academias profesionalizantes o estudiantes de colegios, con títulos en artes manuales, consideradas como mano de obra calificada	Espíritu de superación de las colaboradoras de la empresa, para realizar con calidad sus actividades	Nuevos amparos comerciales para los productores nacionales	PRIMERO LO NUESTRO	Profesionales en áreas de gestión de talento humano, dispuestos a contribuir con procesos de reingeniería en estas empresas	Procesos de vinculación con la colectividad de las carreras universitarias que desean trabajar conjuntamente con el sector PYMES del Ecuador	El cambio de la matriz productiva en el Ecuador	TOTAL	PRIORIZACIÓN
Personal con experiencia en la confección textil	0	3	3	1	1	1	3	3	1	17	
Personal gustoso de trabajo en áreas seguras y de fácil acceso	3	0	1	3	2	1	3	3	1	16	
Estudiantes de las academias profesionalizantes o estudiantes de colegios, con títulos en artes manuales, consideradas como mano de obra calificada	3	3	0	3	2	1	3	3	3	21	2
Espíritu de superación de las colaboradoras de la empresa, para realizar con calidad sus actividades	3	3	3	0	1	1	3	3	1	20	3
Nuevos amparos comerciales para los productores nacionales	1	1	1	1	0	1	1	2	1	9	
PRIMERO LO NUESTRO	1	1	1	1	1	0	1	1	1	8	
Profesionales en áreas de gestión de talento humano, dispuestos a contribuir con procesos de reingeniería en estas empresas	2	3	3	3	1	1	0	3	3	19	4
Procesos de vinculación con la colectividad de las carreras universitarias, que desean trabajar conjuntamente con el sector PYMES del Ecuador	3	3	3	3	3	1	3	0	3	22	1
El cambio de la matriz productiva en el Ecuador	2	3	3	2	1	1	3	3	0	18	5

Fuente: Información diagnóstica.

Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2015.

Tabla 21: Matriz de priorización de amenazas

AMENAZAS	Personal abandona las empresas por mejores opciones laborales y por razones personales	Los empleados se vuelven competencia desleal para la empresa	Imposición de cumplimiento de las obligaciones patronales, con el riesgo de incumplimiento por parte de los empleados	Políticas nacionales de amparo a empleadores y empleados que bifurquen los intereses de la organización	Fluctuaciones en el sistema de importación de materia prima, que limita su adquisición, coartando el trabajo del personal en estas empresas	Políticas económicas que no permiten al consumidor final, hacer adquisiciones de lo que producen estas empresas	Importación de productos textiles terminados, mucho más baratos	Exigencias de cumplimiento de estándares de calidad en producción, a las que la empresa ecuatoriana no está acostumbrada	Cambios en las condiciones de desarrollo social	TOTAL	PRIORIZACION
Personal abandona las empresas por mejores opciones laborales y por razones personales	0	3	3	3	3	3	3	3	3	24	1
Los empleados se vuelven competencia desleal para la empresa	2	0	3	3	3	3	3	3	3	23	2
Imposición de cumplimiento de las obligaciones patronales, con el riesgo de incumplimiento por parte de los empleados	3	2	0	2	2	1	1	1	1	13	
Políticas nacionales de amparo a empleadores y empleados que bifurquen los intereses de la organización	2	3	2	0	1	1	1	2	2	14	5
Fluctuaciones en el sistema de importación de materia prima, que limita su adquisición, coartando el trabajo del personal en estas empresas	2	1	1	1	0	1	1	1	1	9	
Políticas económicas que no permiten al consumidor final, hacer adquisiciones de lo que producen estas empresas	1	1	1	2	1	0	2	1	1	11	
Importación de productos textiles terminados, mucho más baratos	1	1	1	1	1	1	0	1	1	8	
Exigencias de cumplimiento de estándares de calidad en producción, a las que la empresa ecuatoriana no está acostumbrada	3	2	3	3	3	3	2	0	3	22	3
Cambios en las condiciones de desarrollo social	2	2	3	1	3	3	3	3	0	20	4

Fuente: Información diagnóstica.

Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2015.

Tabla 22: Matriz FODA priorizada

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Personal joven, con intención de capacitación continua: el deseo se centra en aprender mejores técnicas de confección y temas relacionados con superación personal (manejo de conflictos, mejores decisiones personales y sociales, superar un “duelo” emocional)	D1	Se ha recibido muy poca capacitación en cuanto a técnicas de confección
F2	El personal tiene mucho interés en recibir capacitaciones en áreas de Gestión de Talento Humano: Seguridad laboral, Manejo de conflictos, Comunicación efectiva, Relaciones Humanas	D2	Poco interés en procesos de desarrollo del Talento Humano, tanto en capacitación técnica como en temas relacionados a la parte bio-psico-social de los colaboradores
F3	El personal si ha considerado la posibilidad de quedarse a largo plazo en ACONTEX	D3	Su percepción con relación al manejo de conflictos y al manejo de comunicación es buena, pero manifestaron que podría ser mejor, sobre todo entre jefe y empleado
F4	Actualización de procesos de producción, que benefician a la economía de la empresa	D4	La poca capacitación recibida se han enfocado en Relaciones Humanas y Comunicación efectiva, pero como parámetros generales
F5	Personalidades proactivas, que contribuyen al crecimiento de la empresa	D5	Personal saturado de experiencias negativas en empresas anteriores, sin intención de trabajar a largo plazo en el área textil
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Procesos de vinculación con la colectividad de las carreras de Psicología Industria/Organizacional, así como de Comercialización, Marketing, Ingeniería industrial, que desean trabajar conjuntamente con el sector PYMES del Ecuador	A1	Personal abandona las empresas por mejores opciones laborales y por razones personales
O2	Estudiantes de las academias profesionalizantes o estudiantes de colegios, con títulos en artes manuales, consideradas como mano de obra calificada	A2	Los empleados se vuelven competencia desleal para la empresa
O3	Espíritu de superación de las colaboradoras de la empresa, para realizar con calidad sus actividades	A3	Exigencias de cumplimiento de estándares de calidad en producción, a las que la empresa ecuatoriana no está acostumbrada
O4	Profesionales en áreas de gestión de talento humano, dispuestos a contribuir con procesos de reingeniería en estas empresas	A4	Cambios en las condiciones de desarrollo social
O5	El cambio de la matriz productiva en el Ecuador	A5	Políticas nacionales de amparo a empleadores y empleados que bifurquen los intereses de la organización

Fuente: Información diagnóstica.

Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2015.

Tabla 23: Estrategia 1: Perfilar el canon de liderazgo para el personal de las industrias de confección textil

ESTRATEGIAS		OPORTUNIDADES					AMENAZAS				
		01	02	03	04	05	A1	A2	A3	A4	A5
		Procesos de vinculación con la colectividad de las carreras de Psicología Industria/Organizacional, así como de Comercialización, Marketing, Ingeniería Industrial, que desean trabajar conjuntamente con el sector	Estudiantes de las academias profesionalizantes o estudiantes de colegios, con títulos en artes manuales, consideradas como mano de obra calificada	Espíritu de superación de las colaboradoras de la empresa, para realizar con calidad sus actividades	Profesionales en áreas de gestión de talento humano, dispuestos a contribuir con procesos de reingeniería en	El cambio de la matriz productiva en el Ecuador	Personal abandona las empresas por mejores opciones laborales y por razones personales	Los empleados se vuelven incompetencia desleal para la empresa	Exigencias de cumplimiento de estándares de calidad en producción, a las que la empresa ecuatoriana no está acostumbrada	Cambios en las condiciones de desarrollo social	Políticas nacionales de amparo a empleadores y empleados que bifurquen los intereses de la organización
FORTALEZAS		ESTRATEGIAS AGRESIVAS (FO)					ESTRATEGIAS COMPETITIVAS (FA)				
F1	Personal joven, con intención de capacitación continua: el deseo se centra en aprender mejores técnicas de confección y temas relacionados con superación personal (manejo de conflictos, mejores decisiones personales y sociales, superar un "duelo" emocional)	F1-F2-F3-F5-01-03-04-05 Socialización del tema: Búsqueda del éxito como líder: El verdadero valor de un líder; el líder que inspira la excelencia					F1-F2-F3-F5-A2-A4-A5 Socialización del tema: la potencia de los equipos de trabajo: Liderazgo vs. Equipos de trabajo; estilos de liderazgo: Líder reactivo vs. Líder proactivo; liderazgo transformacional vs. liderazgo transaccional				
F2	El personal tiene mucho interés en recibir capacitaciones en áreas de Gestión de Talento Humano: Seguridad laboral, Manejo de conflictos, Comunicación efectiva, Relaciones Humanas										
F3	El personal si ha considerado la posibilidad de quedarse a largo plazo en ACONTEX										
F4	Actualización de procesos de producción, que benefician a la economía de la empresa										
F5	Personalidades proactivas, que contribuyen al crecimiento de la empresa										
DEBILIDADES		ESTRATEGIAS CONSERVADORAS (DO)					ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (DA)				
D1	Se ha recibido muy poca capacitación en cuanto a técnicas de confección	D2-D4-D5-01-03-04-05 Socialización del tema: El <i>Insight</i> como herramienta gestáltica del liderazgo transformacional					D2-D4-A1-A2-A3-A4-A5 Socialización del tema: <i>Kaizen</i> y la efectividad				
D2	Poco interés en procesos de desarrollo del Talento Humano, tanto en capacitación técnica como en temas relacionados a la parte bio-psico-social de los colaboradores										
D3	Su percepción con relación al manejo de conflictos y al manejo de comunicación es buena, pero manifestaron que podría ser mejor, sobre todo entre jefe y empleado										
D4	La poca capacitación recibida se han enfocado en Relaciones Humanas y Comunicación efectiva, pero como parámetros generales										
D5	Personal saturado de experiencias negativas en empresas anteriores, sin intención de trabajar a largo plazo en el área textil										

Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2015.

Tabla 24: Estrategia 2: Elaborar la guía de empoderamiento del personal de las industrias de confección textil

ESTRATEGIAS		OPORTUNIDADES					AMENAZAS				
		01	02	03	04	05	A1	A2	A3	A4	A5
		Procesos de vinculación con la colectividad de las carreras de Psicología Industria/Organizacional, así como de Comercialización, Marketing, Ingeniería industrial, que desean trabajar conjuntamente con el sector PYMES del Ecuador	Estudiantes de las academias profesionalizantes o estudiantes de colegios, con títulos en artes manuales, consideradas como mano de obra calificada	Espíritu de superación de las colaboradoras de la empresa, para realizar con calidad sus actividades	Profesionales en áreas de gestión de talento humano, dispuestos a contribuir con procesos de reingeniería en estas empresas	El cambio de la matriz productiva en el Ecuador	Personal abandona las empresas por mejores opciones laborales y por razones personales	Los empleados se vuelven competencia desleal para la empresa	Exigencias de cumplimiento de estándares de calidad en producción, a las que la empresa ecuatoriana no está acostumbrada	Cambios en las condiciones de desarrollo social	Políticas nacionales de amparo a empleados y empleados que bifurquen los intereses de la organización
FORTALEZAS		ESTRATEGIAS AGRESIVAS (FO)					ESTRATEGIAS COMPETITIVAS (FA)				
F1	Personal joven, con intención de capacitación continua: el deseo se centra en aprender mejores técnicas de confección y temas relacionados con superación personal (manejo de conflictos, mejores decisiones personales y sociales, superar un "duelo" emocional)	F2-F3-F5-01-03-04-05 Crear un taller comunicacional y de capacitación en PNL					F1-F2-F3-F5-A2-A4 Esbozar un taller de manejo de conflictos				
F2	El personal tiene mucho interés en recibir capacitaciones en áreas de Gestión de Talento Humano: Seguridad laboral, Manejo de conflictos, Comunicación efectiva, Relaciones Humanas										
F3	El personal si ha considerado la posibilidad de quedarse a largo plazo en ACONTEX										
F4	Actualización de procesos de producción, que benefician a la economía de la empresa										
F5	Personalidades proactivas, que contribuyen al crecimiento de la empresa										
DEBILIDADES		ESTRATEGIAS CONSERVADORAS (DO)					ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (DA)				
D1	Se ha recibido muy poca capacitación en cuanto a técnicas de confección	D2-D3-D4-D5-01-03-04-05 Construir un taller vivencial de inteligencia emocional					D2-D3-D4-D5-A3-A4 Delinear un atelier de creatividad				
D2	Poco interés en procesos de desarrollo del Talento Humano, tanto en capacitación técnica como en temas relacionados a la parte bio-psico-social de los colaboradores										
D3	Su percepción con relación al manejo de conflictos y al manejo de comunicación es buena, pero manifestaron que podría ser mejor, sobre todo entre jefe y empleado										
D4	La poca capacitación recibida se han enfocado en Relaciones Humanas y Comunicación efectiva, pero como parámetros generales										
D5	Personal saturado de experiencias negativas en empresas anteriores, sin intención de trabajar a largo plazo en el área textil										

Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2015.

Tabla 25: Estrategia 3: Delinear el programa de entrenamiento técnico para el personal de las industrias de confección textil

ESTRATEGIAS		OPORTUNIDADES					AMENAZAS				
		01	02	03	04	05	A1	A2	A3	A4	A5
		Procesos de vinculación con la colectividad de las carreras de Psicología Industria/Organizacional, así como de Comercialización, Marketing, Ingeniería industrial, que desean trabajar conjuntamente con el	Estudiantes de las academias profesionalizantes o estudiantes de colegios, con títulos en artes manuales, consideradas como mano de obra calificada	Espíritu de superación de las colaboradoras de la empresa, para realizar con calidad sus actividades	Profesionales en áreas de gestión de talento humano, dispuestos a contribuir con procesos de reingeniería en estas empresas	El cambio de la matriz productiva en el Ecuador	Personal abandona las empresas por mejores opciones laborales y por razones personales	Los empleados se vuelven incompetencia desleal para la empresa	Exigencias de cumplimiento de estándares de calidad en producción, a las que la empresa ecuatoriana no está acostumbrada	Cambios en las condiciones de desarrollo social	Políticas nacionales de amparo a empleadores y empleados que bifurquen los intereses de la organización
FORTALEZAS		ESTRATEGIAS AGRESIVAS (FO)					ESTRATEGIAS COMPETITIVAS (FA)				
F1	Personal joven, con intención de capacitación continua: el deseo se centra en aprender mejores técnicas de confección y temas relacionados con superación personal (manejo de conflictos, mejores decisiones personales y sociales, superar un "duelo" emocional)	F1-F3-F4-F5-01-03-05 Justificar el programa de entrenamiento técnico para el personal					F1-F3-F4-F5-A1-A3-A4-A5 Comparar los contenidos de las capacitaciones vigentes en Ecuador y las ofertas de capacitaciones en otras localidades				
F2	El personal tiene mucho interés en recibir capacitaciones en áreas de Gestión de Talento Humano: Seguridad laboral, Manejo de conflictos, Comunicación efectiva, Relaciones Humanas										
F3	El personal si ha considerado la posibilidad de quedarse a largo plazo en ACONTEX										
F4	Actualización de procesos de producción, que benefician a la economía de la empresa										
F5	Personalidades proactivas, que contribuyen al crecimiento de la empresa										
DEBILIDADES		ESTRATEGIAS CONSERVADORAS (DO)					ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (DA)				
D1	Se ha recibido muy poca capacitación en cuanto a técnicas de confección	D1-D2-01-02-03-05 Priorizar la información con el fin de establecer el contenido del programa de entrenamiento técnico que responde a las necesidades técnicas del personal					D1-D2-A1-A3-A4-A5 Diseñar un cronograma para el programa de entrenamiento técnico para el personal				
D2	Poco interés en procesos de desarrollo del Talento Humano, tanto en capacitación técnica como en temas relacionados a la parte bio-psico-social de los colaboradores										
D3	Su percepción con relación al manejo de conflictos y al manejo de comunicación es buena, pero manifestaron que podría ser mejor, sobre todo entre jefe y empleado										
D4	La poca capacitación recibida se han enfocado en Relaciones Humanas y Comunicación efectiva, pero como parámetros generales										
D5	Personal saturado de experiencias negativas en empresas anteriores, sin intención de trabajar a largo plazo en el área textil										

Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2015.

Tabla 26: Plan de acción para cumplir la estrategia 1

Objetivo de la estrategia 1: Perfilar el canon de liderazgo para el personal de las industrias de confección textil						
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	METAS	INDICADORES	RECURSOS	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADO
1.1. F1-F2-F3-F5-01-03-04-05 Socialización del tema: Búsqueda del éxito como líder: El verdadero valor de un líder; el líder que inspira la excelencia	1.1.1. Determinar el auto-conocimiento en torno al liderazgo de sí mismo y del grupo	Fortalecer el auto-concepto de líder de cada colaborador, así como del grupo	Descripción del tema: Búsqueda del éxito como líder	Económico, humano, material	Área de gestión de talento humano	Elemento publicitario del tema: Búsqueda del éxito como líder
	1.1.2. Orientar el concepto de la/s actividad/es a realizar	Estandarizar el enfoque de liderazgo propuesto, para el personal				
	1.1.3. Construir elementos publicitarios con el tema	Garantizar la calidad de la/s actividad/es a realizarse				
1.2. F1-F2-F3-F5-A2-A4-A5 Socialización del tema: la potencia de los equipos de trabajo: Liderazgo vs. Equipos de trabajo; estilos de liderazgo: Líder reactivo vs. Líder proactivo; liderazgo transformacional vs. liderazgo transaccional	1.2.1. Identificar los aspectos relacionados al liderazgo de equipo	Determinar el manejo del liderazgo de equipo en las empresas	Descripción del tema: la potencia de los equipos de trabajo; estilos de liderazgo; liderazgo transformacional vs. liderazgo transaccional	Económico, humano, material	Área de gestión de talento humano	Elemento publicitario del tema: la potencia de los equipos de trabajo; estilos de liderazgo; liderazgo transformacional vs. liderazgo transaccional
	1.2.2. Orientar el concepto de la/s actividad/es a realizar	Estandarizar el enfoque de liderazgo propuesto, para el personal				
	1.2.3. Construir elementos publicitarios con el tema	Garantizar la calidad de la/s actividad/es a realizarse				
1.3. D2-D4-D5-01-03-04-05 Socialización del tema: El <i>Insight</i> como herramienta gestáltica del liderazgo transformacional	1.3.1. Concebir el concepto de <i>Insight</i> ajustado para el grupo meta	Empoderar al grupo del concepto de <i>Insight</i>	Descripción del tema: El <i>Insight</i> como herramienta gestáltica del liderazgo transformacional	Económico, humano, material	Área de gestión de talento humano	Elemento publicitario del tema: <i>Insight</i>
	1.3.2. Orientar el concepto de la/s actividad/es a realizar	Estandarizar el enfoque de <i>insigth</i> para el personal				
	1.3.3. Construir elementos publicitarios con el tema	Garantizar la calidad de la/s actividad/es a realizarse				
1.4. D2-D4-A1-A2-A3-A4-A5 Socialización del tema: <i>Kaizen</i> y la efectividad	1.4.1. Concebir el concepto de <i>Kaizen</i> ajustado para el grupo meta	Empoderar al grupo del concepto de <i>Kaizen</i>	Descripción del tema: <i>Kaizen</i> y la efectividad	Económico, humano, material	Área de gestión de talento humano	Elemento publicitario del tema: <i>Kaizen</i>
	1.4.2. Orientar el concepto de la/s actividad/es a realizar	Estandarizar el enfoque de <i>kaizen</i> para el personal				
	1.4.3. Construir elementos publicitarios con el tema	Garantizar la calidad de la/s actividad/es a realizarse				

Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2015.

Tabla 27: Plan de acción para cumplir la estrategia 2

Objetivo de la Estrategia 2: Elaborar la guía de empoderamiento del personal de las industrias de confección textil						
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	METAS	INDICADORES	RECURSOS	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADO
2.1. F2-F3-F5-01-03-04-05 Crear un taller comunicacional y de capacitación en PNL	2.1.1. Determinar los puntos más álgidos en la comunicación del personal	Contrarrestar las debilidades de la comunicación del personal	Matriz taller comunicacional Matriz capacitación en PNL	Económico, humano, material	Área de gestión de talento humano	Ejecución del taller comunicacional Ejecución de la capacitación en PNL
	2.1.2. Orientar el concepto de la/s actividad/es a realizar	Estandarizar el ciclo de comunicación para el personal				
	2.1.3. Establecer los profesionales capacitadores	Garantizar la calidad de la/s actividad/es a realizarse				
2.2. F1-F2-F3-F5-A2-A4 Esbozar un taller de manejo de conflictos	2.2.1. Identificar los aspectos conflictivos del personal	Superar de manera técnica los aspectos conflictivos del personal	Matriz taller de manejo de conflictos	Económico, humano, material	Área de gestión de talento humano	Ejecución del taller de manejo de conflictos
	2.2.2. Orientar el concepto de la actividad a realizar	Estandarizar el ciclo de manejo de conflictos para el personal				
	2.2.3. Establecer los profesionales capacitadores	Garantizar la calidad de la/s actividad/es a realizarse				
2.3. D2-D3-D4-D5-01-03-04-05 Construir un taller vivencial de inteligencia emocional	2.3.1. Identificar los aspectos a fortalecer, en la interacción del personal	Mejorar la interacción del personal en el área de Inteligencia Emocional	Matriz de taller vivencial de inteligencia emocional	Económico, humano, material	Área de gestión de talento humano	Ejecución del taller vivencial de inteligencia emocional
	2.3.2. Buscar el enfoque más pertinente en relación a la inteligencia emocional, en el personal	Estandarizar el ciclo de manejo de conflictos para el personal				
	2.3.3. Seleccionar los profesionales capacitadores	Garantizar la calidad de la/s actividad/es a realizarse				
2.4. D2-D3-D4-D5-A3-A4 Delinear un atelier de creatividad	2.4.1. Determinar herramientas que fomenten la creatividad del personal	Empoderar al personal en el concepto de creatividad	Matriz de atelier de creatividad	Económico, humano, material	Área de gestión de talento humano	Ejecución del atelier de creatividad
	2.4.2. Incentivar el desarrollo de la creatividad en el personal	Alcanzar autonomía y libertad en el uso de la creatividad en el personal				
	2.4.3. Seleccionar los profesionales capacitadores	Garantizar la calidad de la/s actividad/es a realizarse				

Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2015.

Tabla 28: Plan de acción para cumplir la estrategia 3

Objetivo de la Estrategia 3: Delinear el programa de entrenamiento técnico para el personal de las industrias de confección textil						
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	METAS	INDICADORES	RECURSOS	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADO
3.1. F1-F3-F4-F5-01-03-05 Justificar el programa de entrenamiento para el personal	3.1.1. Determinar los puntos más álgidos en el tema técnico	Establecer los puntos primordiales para potenciarlos, en el tema técnico de la confección	Planteamiento del programa de entrenamiento para el personal	Económico, humano, material	Área de gestión de talento humano	Ejecución del programa de entrenamiento para el personal
	3.1.2. Orientar el concepto de la/s actividad/es a realizar	Estandarizar el ciclo de capacitación en el área técnica de la confección				
3.2. F1-F3-F4-F5-A1-A3-A4-A5 Comparar los contenidos de las capacitaciones vigentes en Ecuador y las ofertas de capacitaciones en otras localidades	3.2.1. Identificar las particularidades de los temas ofertados a capacitación	Registrar los puntos más relevantes para la capacitación en áreas técnicas de la confección	Planteamiento del programa de entrenamiento para el personal	Económico, humano, material	Área de gestión de talento humano	Ejecución del programa de entrenamiento para el personal
	3.2.2. Orientar el concepto de la actividad a realizar	Estandarizar el ciclo de capacitación en el área técnica de la confección				
3.3. D1-D2-01-02-03-05 Priorizar la información con el fin de establecer el contenido del programa de entrenamiento que responde a las necesidades técnicas del personal	3.3.1. Clasificar los temas para la capacitación técnica en el área de la confección	Diseñar un sistema de capacitación funcional y de aprovechamiento para las empresas	Planteamiento del programa de entrenamiento para el personal	Económico, humano, material	Área de gestión de talento humano	Ejecución del programa de entrenamiento para el personal
	3.3.2. Priorizar los temas para la capacitación técnica en el área de la confección	Estandarizar el ciclo de capacitación en el área técnica de la confección				
3.4. D1-D2-A1-A3-A4-A5 Diseñar un cronograma para el programa de entrenamiento para el personal	3.4.1. Buscar los elementos más acordes a las necesidades de las empresas y la realidad de las mismas	Disponer el programa de entrenamiento técnico para el personal de las empresas textiles	Planteamiento del programa de entrenamiento para el personal	Económico, humano, material	Área de gestión de talento humano	Ejecución del programa de entrenamiento para el personal
	3.4.2. Orientar el concepto de la/s actividad/es a realizar	Estandarizar el ciclo de capacitación en el área técnica de la confección				
	3.4.3. Seleccionar los profesionales capacitadores	Garantizar la calidad de la/s actividad/es a realizarse				

Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2015.

Capítulo 5

Resultados

5.1. Producto final del proyecto de titulación

Estrategia de mercadeo de vanguardia para la fidelización del talento humano en industrias de confección textil

Introducción

Luego de la recolección de datos en el diagnóstico, y tomando en cuenta que el talento humano es el motor de las empresas, se han priorizado las necesidades manifestadas en el diagnóstico, para presentar este esquema de mejoramiento continuo. El ser humano es el único elemento móvil, autónomo y de evolución en la empresa; por ello los empleadores deben concentrarse en el bienestar armónico de todos los elementos a su cargo, mucho más de las personas que colaboran con ellos. Es inquietante descubrir que muchas de las personas que tuvieron relación de dependencia laboral en cierta oportunidad, en la actualidad prefieren manejarse bajo procesos de terciarización (maquila), que efectivamente pueden ser más útiles y valederos en cuanto a lo económico se refiere. Sin embargo, aparece la interrogante: ¿Por qué no contar siempre con un equipo de personas que colaboren con las actividades productivas de la empresa y también con otro tipo de procesos de crecimiento mutuo y continuo? Por ello se ha planteado, en la siguiente tabla, una alternativa vista desde el mercadeo de vanguardia, con los aportes valiosos de la gestión del talento humano, la psicología positiva para la fidelización del talento humano de las empresas agremiadas a ACONTEX, a quienes se extiende nuevamente el agradecimiento por la confianza depositada en este proyecto.

Tabla 29: Partes de la estrategia de mercadeo de vanguardia para fidelización de talento humano

PARTE 1	↔	PARTE 2	↔	PARTE 3
Canon de Liderazgo para el personal de las Industrias de Confección Textil		Guía de Empoderamiento del personal de las Industrias de Confección Textil		Programa de entrenamiento técnico para el personal de las Industrias de Confección Textil
Meta: Disminución de rotación y ausentismo del personal		Meta: Empoderamiento del personal		Meta: Mayor competitividad
↓		↓		↓
Con este planteamiento se desea que la primera parte trabaje en el 50% del cumplimiento del trabajo total, con la ampliación de la visión que los colaboradores de las empresas tienen de éstas; así, las dos siguientes partes afianzarán el empoderamiento que el colaborador tiene con la empresa y con ello disminuirá la rotación de personal y habrá mayor competitividad.				

Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2015.

En los espectros ofrecidos por la mercadotecnia, se destaca una de las partes fundamentales de éste: sus estrategias, percibidas como “la práctica de construir defensas contra las fuerzas competitivas o cómo encontrar una posición en un sector donde las fuerzas son más débiles” (Porter, 2008). La base del mercadeo de vanguardia o del marketing relacional se concentra en una “estrategia eficaz para que las organizaciones puedan mantener clientes satisfechos y con la posibilidad de considerarles fieles” (Niño de Guzmán, 2014), logrando así la fidelidad no sólo de los consumidores finales del producto (clientes externos), sino por sobremanera a los primeros consumidores de la idea del negocio: los clientes internos o talento humano en las organizaciones. Christopher, Payne y Ballantyne [1994] citados en el texto de (Cobo & González, 2007) mencionan la necesidad de vincular los conceptos de marketing, calidad y servicio de una manera eficaz y eficiente, direccionándose hacia la satisfacción del cliente y en consecuencia al establecimiento de una relación a largo plazo con el mismo. “El servicio al cliente ha de tener un enfoque multidimensional, que incide en las relaciones que se establecen con grupos-objetivos específicos” (Cobo & González, 2007); para efecto de este trabajo de desarrollo, los colaboradores de las empresas agremiadas a ACONTEX.

Para entrelazar el concepto de mercadeo de vanguardia con el de fidelización del talento humano, se ha de llamar al texto a Reinares & Ponzoa, quienes manifiestan que “el nexo entre mercadeo de vanguardia y fidelización se provoca mediante la intervención del primero en los procesos de satisfacción del cliente, que tendrán como contrapartida su lealtad” (Reinares & Ponzoa, 2002). Para ello es importante detectar la relación existente entre la expresión del deseo y el “tipo de remedio” esperado, con una finalidad: convertir la promesa de satisfacción en una realidad sostenible en el tiempo, reflejada en la conducta fiel del cliente, en este caso de quienes participan del trabajo en las empresas agremiadas a ACONTEX. Dentro de este punto, es importante también destacar que “la fidelización de clientes es una parte de la filosofía del mercadeo de vanguardia” (Cobo & González, 2007) y por ello, en concordancia con lo manifestado por la teoría, se planteó este esquema de estrategia con el uso de herramientas propias de la gestión del talento humano, en una sinergia particular con elementos propios de la mercadotecnia como son la promoción y publicidad de la idea del negocio para sus clientes internos, quienes se convierten puertas afuera en la “publicidad viviente y más efectiva de la empresa; los colaboradores también son los protagonistas de la promoción y publicidad de la organización” (Elías, 2011).

PARTE 1: Canon de liderazgo para el personal de las industrias de confección textil

Meta: Disminución de rotación y ausentismo del personal.

Objetivo: Impulsar al personal operativo de las industrias de confección textil a ser partícipe de un proceso continuo de liderazgo personal, grupal y organizacional, por medio de la socialización de un esquema motivador, incluyente y perenne.

Descripción

El liderazgo, un tema manifestado a diario en organizaciones, comunidades y la sociedad en general, será el elemento que comience la estrategia de mercadeo de vanguardia, para la fidelización del talento humano de las empresas agremiadas a ACONTEX. De la mano del empoderamiento y de un entrenamiento técnico en los temas textiles, es necesario trabajar con los conceptos de liderazgo tanto personal, como comunitario. Por ello, en función de los cambios vertiginosos de la conducción del talento humano en las organizaciones, se desea trabajar desde la nueva perspectiva del liderazgo: El transformacional.

Las ideas anteriores de liderazgo, lo conciben desde la parte transaccional, desde un punto de vista más “carismático”, en donde un solo personaje actúa de forma individual y un grupo de personas siguen sus indicaciones, posiblemente sin refutar u objetar, a pesar de no estar de acuerdo. Entonces nace la incógnita: ¿por qué no fusionar los elementos carismáticos del liderazgo, con este nuevo enfoque transformacional? “El liderazgo transformacional se construye sobre el transaccional, y produce niveles de esfuerzo y desempeño de los seguidores que van más allá de los que habría con el sólo enfoque transaccional” (Robbins & Judge, 2009).

“Los líderes transformacionales inspiran a quienes los siguen para que trasciendan sus intereses propios por el bien de la organización, y son capaces de tener en ellos un efecto profundo y extraordinario” (Robbins & Judge, 2009).

El empoderamiento y el liderazgo aportan significativamente al cambio y mejor direccionamiento de la matriz productiva del Ecuador: potenciar al talento humano “pasando de una economía de ‘recursos finitos’ a una de ‘recursos infinitos’” (SENPLADES, 2011).



Estrategia de mercadeo de vanguardia para la fidelización del talento humano en industrias de confección textil

Tabla 30: Matriz de ejecución - parte 1: Canon de liderazgo para el personal de las empresas agremiadas a ACONTEX

¿Qué se hace? (herramientas)				
1. Buscando el éxito como líder: el verdadero valor de un líder, que inspira la excelencia.	2. Potenciando los equipos de trabajo: Liderazgo vs. Equipos de trabajo.	3. Estilos de Liderazgo: Líder reactivo versus líder proactivo Liderazgo transformacional versus liderazgo Transaccional.	¿Cómo se hace? Actividades / Método	Socialización de los temas, mediante una campaña publicitaria interna, en donde estos temas puedan ser visualizados por todos los colaboradores de las empresas. Sensibilización visual y auditiva, mediante la participación de los miembros en una reunión, mediante la técnica de grupo focal.
			¿A quién se dirige? Participantes	Personal de las empresas de ACONTEX.
			¿Dónde se hace? Lugar	Empresas de ACONTEX.
			¿Cuándo se hace? Tiempo	Publicación perenne del material publicitario <i>Focus group</i> 1 vez cada 2 meses cada herramienta.
4. <i>Insight</i> : herramienta gestáltica del liderazgo transformacional.	5. <i>Kaizen</i> : la mejora continua.	6. La efectividad: la eficiencia y la eficacia como componentes de un rendimiento efectivo.	¿Qué lo financia? Recursos	Empresas agremiadas a ACONTEX.
			¿Quién lo hace? Ejecutor	Talento Humano de empresas agremiadas a ACONTEX.
			¿Quién lo gestiona? Responsable	Gerente de la empresa; Talento Humano.

Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2015.

Figura 14: Material de uso para la campaña publicitaria interna de la estrategia, tema liderazgo



Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2015.

PARTE 1: Canon de liderazgo para el personal de las industrias de confección textil

Junto al empoderamiento, el liderazgo juega un papel importantísimo dentro de la gestión del talento humano. Reconsiderando el concepto de Robbins (2009) al definirlo como “la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas”, y tomando en consideración la concepción del liderazgo transformacional, se desarrolla los tópicos a trabajar en esta parte de la presente estrategia de mercadeo de vanguardia, sin olvidar que la fidelización de talento humano es la base de este desarrollo. Con la ayuda de la publicidad interna, basada en elementos audio-visuales, se pone a disposición un mensaje latente y perenne para todos quienes participan en el quehacer organizacional de las empresas agremiadas a ACONTEX, así como de visitantes que tenga interés en temas en torno al liderazgo personal como de los equipos de trabajo. A continuación se desglosa el canon de liderazgo.

1. Buscando el éxito como líder: el verdadero valor de un líder, que inspira la excelencia

El líder, es el más interesado en el éxito de la organización; líder no sólo debe ser considerado el jefe o el gerente de la empresa: líder es cada uno de los miembros de la organización, que debe estar preparado para ejercer este rol en la misma, desde sus propias habilidades y experiencias.

Cada ser humano es valioso en la organización, por ello cada uno puede y debe ser un líder; para ello hay que reconocer el valor propio y el valor ante el grupo social en el que se encuentra, en este caso, la empresa en donde se desempeña como un miembro activo y decidido a la mejora continua.

Hay muchos empresarios en el mundo, que son considerados líderes efectivos, desde diferentes perspectivas; mas una frase en la que coligen todos ellos, es que el liderazgo tiene sus base en el trabajo conjunto: el éxito de una empresa no es mérito ni resolución de un solo individuo, están de por medio la actitud y el aporte de los miembros de la organización, el control de un buen desarrollo de actividades (desde la proveeduría de materiales hasta el despacho del producto terminado) y la satisfacción del consumidor final, toda una sinergia de elementos los que participan. Un tanto metafórico el ejemplo: el líder se convierte en director de la orquesta, en el maestro mayor de la obra; pero sin músicos, sin constructores, no se disfrutaría de una bella melodía o de una sólida y funcional casa. Es la idea que se quiere transmitir a cada colaborador de las empresas, a través de un grupo focal.

2. Potenciando los equipos de trabajo: Liderazgo versus equipos de trabajo

Se ha dicho siempre que hay una notable diferencia entre equipos y grupos; el grupo reúne a las personas, pero no siempre los unifica en un criterio, para trabajar en pro de un fin común.

El liderazgo transformacional, fomenta un trabajo sólido, comunitario y de crecimiento de todos; es difícil conseguir el empoderamiento de todos los miembros de una organización, y es allí en donde se admira la capacidad que el líder tiene para gestionar esta acción y transformar al grupo en un verdadero equipo de trabajo: cada miembro del equipo contribuye con sus habilidades para sumar a la consecución del objetivo común. Un ejemplo es el de los gansos en su vuelo, hace notar que el líder es aquel que custodia al equipo; cada uno tiene un rol específico a cumplir, que debe hacer para conectarse con el trabajo o rol asignado del otro miembro. Esto permite que cada miembro sepa que es importante su actividad en el equipo. El sentir importancia en el trabajo del equipo genera empoderamiento y permite disfrutar del resultado final; esto motiva a dar los mejores esfuerzos para alcanzar las metas y es allí en donde el líder coadyuva con el mérito de un trabajo de todos para todos: una acción que permite apoyar al colectivo y no sólo resaltar individualmente.

3. Estilos de liderazgo: Líder reactivo versus líder proactivo; liderazgo transaccional versus liderazgo transformacional

Tabla 31: Información sobre estilos de liderazgo

Líder reactivo	Líder proactivo	Liderazgo transaccional	Liderazgo transformacional
Solo se fija en la escasez, se queja por no tener abundancia	Considera no sólo la escasez, sino también la abundancia	Se centra en la finalización con éxito de las tareas a corto plazo. Las relaciones son un tanto impersonal y temporal. Los resultados cuantitativos se destacan y los empleados deben seguir los objetivos y orientaciones de los líderes. El director quiere que el empleado se presente a trabajar para llevar a cabo las tareas de trabajo que no quiere hacer él mismo.	Se centra en ganar la confianza de sus empleados. La relación se basa en establecer un vínculo de largo plazo que abarca mucho más que los objetivos de desempeño de la empresa. Con una perspectiva a largo plazo. Fomenta la creatividad, el desafío y el desarrollo del empleado individual.
Se concentra en la negligencia de los demás, no mira las fortalezas de sus compañeros	Se fija en las virtudes que los demás proyectas, y toma en consideración sus debilidades también		
Para él, hay empleados	Para él, hay colaboradores		
Para él/ella, hay jefes	Para él/ella hay líderes		
Él/ella desea brillar	Él/ella desea iluminar		
Considera la opción de escoger lo mejor según su criterio, no toma en cuenta el criterio de los demás	Toma en cuenta la opinión de los demás y promueve la participación de todos		

Fuente: (Akers, 2014)

Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2015.

4. *Insight*: herramienta gestáltica del liderazgo transformacional

Los procesos de liderazgo transformacional, tienen su base en este esquema propuesto por la escuela psicológica de la Gestalt, que tiene relación con la “visión interna o con el entendimiento de cada ser humano, en un análisis propio, en donde cumple etapas de captación, internalización y comprensión de una verdad revelada” (Seguí, 2014).

La Escuela gestáltica propone una serie de trabajos con el ser humano, desde su interior, pues la intención es determinar “hasta qué punto una persona tiene capacidad de comprenderse mejor a sí misma, de hacer conexiones entre su vida interior, su cuerpo y las circunstancias de su vida” (Álvarez, Arrieche, Ayala, Pereira, & Rodríguez, 2013). Se contempla trabajar en *insight* intelectual (revisión introspectiva de los pensamientos e ideas) e *insigth* emocional (revisión introspectiva de los sentimientos, emociones, pasiones, actitudes), que permitirá que cada ser humano se conozca desde los dos componentes internos de sí mismo, pues el elemento corporal es aquello que lo divisamos a diario; trabajos que se desea plantear a manera de individuo y de grupo con los colaboradores de las empresas agremiadas a ACONTEX.

5. *Kaizen*: la mejora continua

Nace desde la filosofía nipona, en donde una traducción muy próxima del español al este concepto es: “mejora continua o mejoramiento continuo” (López, 2001). Esta acepción ha servido de guía a muchas empresas y organizaciones en el mundo entero. Muchos procesos se han visto beneficiados de este concepto aplicado en el Japón, luego de la segunda guerra mundial, gracias a las capacitaciones de Edward Deming [1986], quien hasta el día de hoy recibe honores por sus estudios y trabajos en el tema de Círculos de Calidad Total, en donde nació este concepto, que luego, adoptó el nombre de la letra en japonés: Kaizen. El nombre de Kaouru Ishikawa no puede pasar desapercibido en este tema. También se desea incluir en este Canon de Liderazgo el trabajo con esta funcional herramienta de apoyo para el mejoramiento continuo de los colaboradores de las empresas agremiadas a ACONTEX, al trabajar este tema mediante grupos focales, socializándolo y estableciendo con los colaboradores, las propias líneas de acción para su propia mejora continua.

6. La efectividad: la eficiencia y al eficacia como componentes de un rendimiento efectivo

La suma de la eficiencia (utilizar los recursos disponibles adecuadamente) y la eficacia (la consecución de metas, mediante la operacionalización de “esos recursos”) provoca como resultado la efectividad (con ahorro de tiempo). Este punto se convierte en el preámbulo de la parte tercera de esta estrategia de mercadeo de vanguardia para consolidar la fidelización del talento humano: al conocer estos conceptos, se podrá motivar al personal a hacer sus actividades de forma eficaz, eficiente y efectiva, sustentándola con capacitación técnica en el área textil.

PARTE 2: Guía de empoderamiento del personal de las industrias de confección textil

Meta: Empoderamiento del personal.

Objetivo: Empoderar todos quienes trabajan en las industrias de confección textil, mediante la participación del mismo en un esquema de actividades dirigidas a la modificación de conductas individuales y grupales, vistas desde la psicología positiva.

Descripción

Si se concibe al empoderamiento como un proceso multidimensional de carácter social en donde liderazgo, comunicación y autodirección de los equipos, reemplazan la vieja estructura vertical y mecanicista por una más horizontal y de compartencia, que hace de sus miembros entes más activos, participativos y co-responsables (Blanchard, Carlos, & Randolph, 2001), es entonces ésta, una guía una luz en el caminar hacia el éxito del colaborador de las empresas agremiadas a ACONTEX y en consecuencia, de la organización a la que laboralmente está adherido. El sentirse parte de un gran todo sinérgico de desarrollo y evolución, hace que el espíritu de solidaridad se refleje en el accionar del ser humano en los grupos sociales en los que se desenvuelve, fomentando la riqueza y el potencial del Talento Humano y coadyuvando al progreso de su sociedad circundante.

Ya se ha manifestado también por parte del gobierno de turno la necesidad y el deseo de potenciar al talento humano, motor del cambio de la matriz productiva del Ecuador, en el que se sus acciones estén dirigidas a “pasar de una economía de ‘recursos finitos’ a una de ‘recursos infinitos’” (SENPLADES, 2011). Así, como parte de las áreas en donde están puestas las miradas de la sociedad ecuatoriana y la comunidad mundial, y gracias a la apertura de las empresas agremiadas a ACONTEX, eje fundamental del desarrollo social y económico de la provincia de Tungurahua y de la Región 3 del país, se pone a consideración la siguiente planificación de trabajo con el primer cliente de la idea del negocio de esta asociación: sus colaboradores de las áreas productivas, de confección. Se combinará con una campaña publicitaria interna, en donde elementos audio-visuales como posters y mensajes emitidos en los horarios de trabajo, promulgarán en los colaboradores el deseo de compromiso y empoderamiento consigo mismos y en consecuencia con la empresa, por ser parte de ella.



Estrategia de mercadeo de vanguardia para la fidelización del talento humano en industrias de confección textil

Tabla 32: Matriz de ejecución - parte 2: Guía de empoderamiento del personal de ACONTEX

¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿A quién se dirige?	¿Dónde se hace?	¿Cuándo se hace?	¿Qué lo financia?	¿Quién lo hace?	¿Quién lo gestiona?
HERRAMIENTAS	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES	LUGAR	TIEMPO	RECURSOS	EJECUTOR	RESPONSABLE
1. Resiliencia	Plantear un taller de manejo de conflictos	Al personal de las empresas	Salón de capacitaciones	2 veces/año	Empresa	Personal capacitado en el área	Gerente de la empresa; Responsable del grupo capacitador
2. Asertividad	Proponer un taller comunicacional			2 veces/año			
3. Inteligencia emocional	Esbozar un taller vivencial de Inteligencia Emocional			2 veces/año			
4. Meta-modelo de lenguaje	Capacitar en Programación Neurolingüística			2 veces/año			
5. Lateralidad de pensamiento	Programar un atelier de creatividad			2 veces/año			

Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2015.

Figura 15: Material de uso para la campaña publicitaria interna de la estrategia, tema empoderamiento



Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2015.

PARTE 2: Guía de empoderamiento del personal de las industrias de confección textil

Herramienta: La resiliencia

Actividad: Taller de manejo de conflictos

Esta información será publicada en las instalaciones de las empresas, para que sea observada por sus colaboradores; además, se la socializará en la introducción del taller.

La defensa de la alegría.- Mario Benedetti (poema)

Defender la alegría como una trinchera
defenderla del escándalo y la rutina
de la miseria y los miserables
de las ausencias transitorias
y las definitivas

defender la alegría como un destino
defenderla del fuego y de los bomberos
de los suicidas y los homicidas
de las vacaciones y del agobio
de la obligación de estar alegres

defender la alegría como un principio
defenderla del pasmo y las pesadillas
de los neutrales y de los neutrones
de las dulces infamias
y los graves diagnósticos

defender la alegría como una certeza
defenderla del óxido y la roña
de la famosa pátina del tiempo
del relente y del oportunismo
de los proxenetas de la risa

defender la alegría como una bandera
defenderla del rayo y la melancolía
de los ingenuos y de los canallas
de la retórica y los paros cardiacos
de las endemias y las academias

defender la alegría como un derecho
defenderla de dios y del invierno
de las mayúsculas y de la muerte
de los apellidos y las lástimas
del azar
y también de la alegría.

Fuente: (Benedetti, 1978)

Recuperado por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2015.

Descripción

La resiliencia es uno de los elementos a desarrollar en el colaborador de las empresas agremiadas a ACONTEX, para lo personal y de uso social y laboral: es la capacidad de afrontar diferentes eventos traumáticos que suceden en la vida, con entereza, proactividad y positivismo. Va más allá de decir: no siento dolor; es sentirlo, y aprender a vivir con él. No es un don con el que se nace, es un aprendizaje continuo a través de los eventos dolorosos que la vida presenta, como mecanismos de modelación del carácter (componente de la personalidad). Por ello se desea trabajar en el manejo de conflictos, enfocados en encontrar caminos más proactivos de vida, con serenidad y alegría, a través de la resiliencia.

Tabla 33: Matriz de trabajo, tema Resiliencia - manejo de conflictos

¿Qué se hace?	HERRAMIENTA	Resiliencia	TEMA	<i>Renacer, como el ave fénix</i>			
	¿Cómo se hace?	¿A quién se dirige?	¿Dónde se hace?	¿Cuándo se hace?	¿Qué lo financia?	¿Quién lo hace?	¿Quién lo gestiona?
Taller de manejo de conflictos	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES	LUGAR	TIEMPO	RECURSOS	EJECUTOR	RESPONSABLE
	1. Bienvenida y agradecimiento por la presencia. 2. Introducción al tema. 3. Abordaje de sub-tópicos como factores de resiliencia, experiencia de duelo, estados de trance, forma de afrontamiento del duelo a través de la resiliencia. 4. Taller vivencial de manejo de conflictos: trabajo individual y grupal. 5. Establecimiento de conclusiones y compromisos personales, grupales y organizacionales. 6. Agradecimiento por la participación y despedida. METODO: Psicología gestáltica.	Personal de la empresa.	Salón de capacitaciones, en el que existan las condiciones adecuadas para que las personas se sientan cómodas y aprovechen al máximo el taller.	2 veces/año Meses 1 y 7 En jornada de 4 horas c/vez 1 hora de introducción a la temática 2 horas del taller vivencia 1 hora de conclusiones y establecimiento de compromisos personales, grupales y organizacionales.	Materiales - Hojas - Lápicos - otros, solicitados por el capacitador Tecnológicos - Audio - Video Infraestructura - Salón amplio, apto para actividades grupales	Personal capacitado en el área; profesionales externos expertos en el manejo de conflictos y manejo de la herramienta de resiliencia; estudiantes de la carrera de psicología organizacional / industrial (grupo de apoyo).	Gerente de la empresa; Responsable del grupo capacitador.

Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2015.

PARTE 2: Guía de empoderamiento del personal de las industrias de confección textil

Herramienta: La asertividad

Actividad: Taller comunicacional

Esta información será publicada en las instalaciones de las empresas, para que sea observada por sus colaboradores; además, se la socializará en la introducción del taller.

Decir que sí, decir que no.- Enanitos Verdes (canción)

Por más que yo diera la vuelta al mundo
Y las tuviera todas para mí, para mí
Y aunque yo tuviera más dinero
Del que yo jamás pueda gastar, jamás

Sé que nada te podría hacer cambiar
Yo aprendí que nunca hay que mirar atrás
Decir que si, decir que no
El que decide es tu corazón

Por más que yo ganara en el casino
Disfrazado de pingüino, y qué, de qué servirá
Por más que hablara más de diez idiomas
Yo no te podría convencer, convencer
Sé que nada te podría hacer cambiar

Yo aprendí que nunca hay que mirar atrás
Decir que si (decir que sí)
Decir que no (decir que no)

El que decide es tu corazón
Decir que si (decir que sí)
Decir que no (decir que no)
El que decide es tu corazón
Sé que nada te podría hacer cambiar
Yo aprendí que nunca hay que mirar atrás

Decir que si (decir que sí)
Decir que no (decir que no)

El que decide es tu corazón
Decir que si (decir que sí)
Decir que no (decir que no)
El que decide es tu corazón

Fuente: (Enanitos verdes, 1997)

Recuperado por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2015.

Descripción

Algo de lo que también hace falta fomentar en las empresas agremiadas a ACONTEX es la asertividad: la capacidad de expresar los sentimientos, ideas y opiniones, de manera libre, sencilla, comunicándolos en el momento justo, y a la persona indicada. Tener la fuerza para decir si y también para decir no, con firmeza y la cordialidad. Tener las palabras exactas al transmitir el propio pensamiento y sentimiento apropiadamente. Se interrelaciona con los temas comunicacionales, que los colaboradores han manifestado, se necesitan mejorar continuamente.

Tabla 34: Matriz de trabajo, tema Asertividad - comunicación

¿Qué se hace?	HERRAMIENTA	Asertividad	TEMA	<i>Decir lo que pienso y siento; decir si y decir no</i>			
	¿Cómo se hace?	¿A quién se dirige?	¿Dónde se hace?	¿Cuándo se hace?	¿Qué lo financia?	¿Quién lo hace?	¿Quién lo gestiona?
Taller comunicacional	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES	LUGAR	TIEMPO	RECURSOS	EJECUTOR	RESPONSABLE
	1. Bienvenida y agradecimiento por la presencia. 2. Introducción al tema. 3. Abordaje de sub-tópicos como la polaridad entre agresividad y pasividad, diferencia entre seducción, persuasión y manipulación en la comunicación, la firmeza y la cordialidad, negociación a través de la asertividad. 4. Taller de trabajo grupal sobre mecanismos de comunicación asertiva. 5. Establecimiento de conclusiones y compromisos personales, grupales y organizacionales. 6. Agradecimiento por la participación y despedida. MÉTODO: Dinámica de grupo	Personal de la empresa.	Salón de capacitaciones, en el que existan las condiciones adecuadas para que las personas se sientan cómodas y aprovechen al máximo el taller.	2 veces/año Meses 2 y 8 En jornada de 4 horas c/vez 1 hora de introducción a la temática 2 horas del taller vivencia 1 hora de conclusiones y establecimiento de compromisos personales, grupales y organizacionales.	Materiales - Hojas - Lápices - otros, solicitados por el capacitador Tecnológicos - Audio - Video Infraestructura - Salón amplio, apto para actividades grupales	Personal capacitado en el área; profesionales externos expertos en el manejo de conflictos y manejo de la herramienta de comunicación asertiva; estudiantes de la carrera de psicología organizacional / industrial (grupo de apoyo).	Gerente de la empresa; Responsable del grupo capacitador.

Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2015

PARTE 2: Guía de empoderamiento del personal de las industrias de confección textil

Herramienta: La inteligencia emocional

Actividad: Taller vivencial de inteligencia emocional

Esta información será publicada en las instalaciones de las empresas, para que sea observada por sus colaboradores; además, se la socializará en la introducción del taller.

Desiderata.- Max Ehrmann (poema)

Camina placido entre el ruido y la prisa; y piensa en la paz que se puede encontrar en el silencio. En cuanto sea posible y sin rendirte, mantén buenas relaciones con todas las personas. Enuncia tu verdad en una manera serena y clara; Y escucha a los demás, incluso al torpe e ignorante, también ellos tienen su propia historia.

Esquiva a las personas ruidosas y agresivas, Pues son un fastidio para el espíritu. Si te comparas con los demás te volverás vano y amargado, pues siempre habrá personas más grandes y más pequeñas que tú.

Disfruta de tus éxitos lo mismo que de tus planes; mantén el interés en tu propia carrera, por humilde que sea; ella es un verdadero tesoro en el cambiar de los tiempos.

Se cauto en tus negocios, pues el mundo está lleno de engaños; mas no dejes que esto te vuelva ciego para la virtud que existe.

Hay muchas personas que se esfuerzan por alcanzar nobles ideales;

La vida está llena de heroísmo.

Sé sincero contigo mismo, en especial no finjas el afecto,

Y no seas cínico en el amor, pues en medio de todas las arideces y desengaños es perenne como la hierba.

Acata dócilmente el consejo de los años,

Abandonando con donaire las cosas de la juventud. Cultiva la firmeza del espíritu para que te proteja en las adversidades repentinas.

Muchos temores nacen de la fatiga y la soledad. Sobre una sana disciplina, se benigno contigo mismo.

Tú eres una criatura del universo;
No menos que las plantas y las estrellas,
Tienes derecho a existir, y sea que te resulte claro o no,
Indudablemente el universo marcha como debiera.

Por eso debes estar en paz con dios, cualquier que sea tu idea de él;

Y sean cualquiera tus trabajos y aspiraciones, conserva la paz con tu alma; en la bulliciosa confusión de la vida.

Aun con toda su farsa, penalidades y sueños fallidos. El mundo es todavía hermoso; se cauto, esfuérzate por ser feliz.

Fuente: (Ehrmann, 1948)

Recuperado por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2015.

Descripción

En ocasiones, los cuellos de botella en las organizaciones se gestan cuando sus niveles de comunicación, o sus relaciones interpersonales no se han manejado con propiedad. La sororidad debería estar presente a todo nivel, mucho más cuando se trata de seres humanos. Por ello un buen manejo de la Inteligencia intra e inter personal, es lo que se propone esta actividad: unir conceptos de autores como Howard Gardner y Daniel Goleman.

Tabla 35: Matriz de trabajo, tema Inteligencia emocional

¿Qué se hace?	HERRAMIENTA	Inteligencia Emocional	TEMA	<i>Convierte tu muro en un peldaño</i>			
	¿Cómo se hace?	¿A quién se dirige?	¿Dónde se hace?	¿Cuándo se hace?	¿Qué lo financia?	¿Quién lo hace?	¿Quién lo gestiona?
Taller vivencial de Inteligencia Emocional	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES	LUGAR	TIEMPO	RECURSOS	EJECUTOR	RESPONSABLE
	1. Bienvenida y agradecimiento por la presencia. 2. Introducción al tema, mediante condensados de temas como: fisiología de la emoción, inteligencias múltiples: inteligencia intra e interpersonal; inteligencia social; el concepto de "Kaizen"; negociaciones a través de la Inteligencia Emocional. 3. Taller de liderazgo transformacional en torno al tema de inteligencia emocional, desde la psicología positiva. 4. Establecimiento de conclusiones y compromisos personales, grupales y organizacionales. 5. Agradecimiento por la participación y despedida. MÉTODO: Psicoterapia grupal	Personal de la empresa.	Salón de capacitaciones, en el que existan las condiciones adecuadas para que las personas se sientan cómodas y aprovechen al máximo el taller.	2 veces/año Meses 3 y 9 En jornada de 4 horas c/vez 0,5 hora de introducción a la temática 3,0 horas del taller vivencial 0,5 hora de conclusiones y establecimiento de compromisos personales, grupales y organizacionales.	Materiales - Hojas - Lápices - otros, solicitados por el capacitador Tecnológicos - Audio - Video Infraestructura - Salón amplio, apto para actividades grupales.	Personal capacitado en el área; profesionales externos expertos en inteligencia emocional; estudiantes de la carrera de psicología organizacional / industrial (grupo de apoyo).	Gerente de la empresa; Responsable del grupo capacitador.

Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2015.

PARTE 2: Guía de empoderamiento del personal de las industrias de confección textil

Herramienta: Meta-modelo del lenguaje **Actividad:** Capacitación en Programación
Neurolingüística

Esta información será publicada en las instalaciones de las empresas, para que sea observada por sus colaboradores; además, se la socializará en la introducción de la capacitación.

La Oración Gestalt.- Fritz Perls (considerada como un mantra)

“Yo soy Yo
Tú eres Tú
Yo no estoy en este mundo para cumplir tus expectativas
Tú no estás en este mundo para cumplir las mías.
Tú eres Tú
Yo soy Yo.
Si en algún momento o en algún punto nos encontramos
Será maravilloso
Si no, no puede remediarse.
Falto de amor a Mí mismo
Cuando en el intento de complacerte me traiciono.
Falto de amor a Ti
Cuando intento que seas como yo quiero
En vez de aceptarte como realmente eres.
Tú eres Tú y Yo soy Yo.”

Fuente: (Perls, 1954)

Recuperado por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2015.

Descripción

Diversos autores como Fritz Perls, Virginia Satir, Gregory Bateson y Milton Erickson, desde sus diferentes actividades, aportaron a lo que se conoce ahora como la Programación Neurolingüística, considerada en este proyecto como una herramienta reguladora de la comunicación. Bandler y Grinder (1979), han presentado un modelo de maestro-practicante, que a través de esta capacitación, se desea dar a conocer a los colaboradores de ACONTEX para potenciar sus niveles comunicativos.

Tabla 36: Matriz de trabajo, tema Programación Neurolingüística

¿Qué se hace?	HERRAMIENTA	Meta-modelo de lenguaje		TEMA	<i>El mapa no es el territorio</i>		
	¿Cómo se hace?	¿A quién se dirige?	¿Dónde se hace?	¿Cuándo se hace?	¿Qué lo financia?	¿Quién lo hace?	¿Quién lo gestiona?
Capacitación en Programación Neurolingüística	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES	LUGAR	TIEMPO	RECURSOS	EJECUTOR	RESPONSABLE
	1. Bienvenida y agradecimiento por la presencia. 2. Introducción al tema. 3. Explicación de la aplicación de Programación Neurolingüística, como una herramienta comunicacional, lenguaje Milton, lenguaje no verbal, posiciones perceptuales, Meta-modelo del lenguaje. 4. Ejercicios de los temas revisados en la capacitación. 5. Establecimiento de conclusiones y compromisos personales, grupales y organizacionales. 6. Agradecimiento por la participación y despedida. MÉTODO: Capacitación técnica	Personal de la empresa.	Salón de capacitaciones, en el que existan las condiciones adecuadas para que las personas se sientan cómodas y aprovechen al máximo el taller.	2 veces/año Meses 4 y 10 En jornada de 4 horas c/vez 0,5 hora de introducción a la temática 3 horas de capacitación y aplicación 0,5 hora de conclusiones y establecimiento de compromisos personales, grupales y organizacionales.	Materiales - Hojas - Lápices - otros, solicitados por el capacitador Tecnológicos - Audio - Video Infraestructura - Salón amplio, apto para actividades grupales	Personal capacitado en el área; profesionales externos expertos en Programación Neurolingüística; estudiantes de la carrera de psicología organizacional / industrial (grupo de apoyo).	Gerente de la empresa; Responsable del grupo capacitador.

Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2015.

PARTE 2: Guía de empoderamiento del personal de las industrias de confección textil

Herramienta: Lateralidad de pensamiento

Actividad: *Atelier* de creatividad

Esta información será publicada en las instalaciones de las empresas, para que sea observada por sus colaboradores; además, se la socializará en la introducción del *atelier*.

Acertijos de Pensamiento Lateral

LOS ANTEOJOS

La abuela estaba desayunando y en un descuido los anteojos se le cayeron en la taza de café, sin embargo los anteojos no se mojaron ni un poquito. ¿Cómo es posible que no se hayan mojado?

EL INTERRUPTOR

Hay tres interruptores afuera de un cuarto que está cerrado con llave. Adentro del cuarto hay tres lámparas. Usted puede encender y apagar los interruptores cuantas veces quiera, siempre y cuando la puerta del cuarto permanezca cerrada. Entonces, usted debe entrar una sola vez al cuarto y determinar cuál interruptor le corresponde a cada lámpara.

LA LICENCIA DE CONDUCIR

Un joven por salir de prisa a encontrarse con sus amigos dejó olvidada la licencia de conducir. Una vez en la calle no se detuvo en la luz roja y siguió por una vía de sentido contrario. Todo esto fue observado por un policía de tránsito quien no hizo el menor intento para impedirlo o para citarlo. ¿Por qué? ...

EN EL CONVENTO

Un hombre vino a visitar a las monjas del convento cuando la madre superior se encontraba de viaje. El hombre se marchó antes de que la madre regresara y fue muy cuidadoso al no dejar nada que revelara que su estadía allí. Las monjas no dijeron nada acerca de la visita. Entonces, ¿Cómo supo la madre superiora que un hombre había estado en el convento?

Fuente: (De Bono, 1967)

Recuperado por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2015.

Descripción

La creatividad, se la ha relegado a los niños y niñas, sin tomar en cuenta, que ésta es una de las bases para un óptimo desarrollo de proyectos, procesos, programas y el progreso en sí mismo de la sociedad y del mundo. Ahora, la concepción vista desde la teoría planteada por Edward de Bono [1967], es la que se desea poner a consideración en el *atelier* de creatividad: experimentar y potenciar el desarrollo del pensamiento lateral, para el mejoramiento continuo de los colaboradores de ACONTEX.

Tabla 37: Matriz de trabajo, tema pensamiento lateral

¿Qué se hace?	HERRAMIENTA	Lateralidad de pensamiento		TEMA	Y qué pasaría si...		
	¿Cómo se hace?	¿A quién se dirige?	¿Dónde se hace?	¿Cuándo se hace?	¿Qué lo financia?	¿Quién lo hace?	¿Quién lo gestiona?
Atelier de creatividad	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES	LUGAR	TIEMPO	RECURSOS	EJECUTOR	RESPONSABLE
	1. Bienvenida y agradecimiento por la presencia. 2. Introducción al tema, mediante <i>BrainGym</i> . 3. Explicación sobre temas: el pensamiento como función básica del ser racional, fisiología del pensamiento: cerebro derecho y cerebro izquierdo, el pensamiento lineal, el pensamiento lateral, ruptura de esquemas de pensamiento. 4. Aplicación de la técnica: los seis sombreros para pensar de Edward de Bono. 5. Establecimiento de conclusiones y compromisos personales, grupales y organizacionales. 6. Agradecimiento por la participación y despedida. MÉTODO: Seis sombreros para pensar	Personal de la empresa.	Salón de capacitaciones, en el que existan las condiciones adecuadas para que las personas se sientan cómodas y aprovechen al máximo el taller.	2 veces/año Meses 5 y 11 En jornada de 4 horas c/vez 0,5 hora de introducción a la temática 3 horas de capacitación y aplicación 0,5 hora de conclusiones y establecimiento de compromisos personales, grupales y organizacionales.	Materiales - Hojas - Lápices - otros, solicitados por el capacitador Tecnológicos - Audio - Video Infraestructura - Salón amplio, apto para actividades grupales	Personal capacitado en el área; profesionales externos expertos en manejo de herramientas de pensamiento lateral; estudiantes de la carrera de psicología organizacional / industrial (grupo de apoyo).	Gerente de la empresa; Responsable del grupo capacitador.

Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2015.

EVALUACIÓN DEL PROCESO

Todo proceso realizado, amerita *sin-equa-non* a ser evaluado; la evaluación como un proceso de retroalimentación, fortalece las acciones propuestas y ejecutadas, versus a las expectativas que se tiene del proceso a evaluarse: muchas de las veces, las expectativas no son cubiertas al máximo. Por ello, y considerando que la guía presentada abarca áreas importantes del desarrollo del Talento Humano, es menester la retroalimentación que se brinde.

Tabla 38: Matriz de evaluación del proceso

¿Qué se hace?	HERRAMIENTA	Evaluación del proceso		TEMA	Retroalimentación del proceso		
	¿Cómo se hace?	¿A quién se dirige?	¿Dónde se hace?	¿Cuándo se hace?	¿Qué lo financia?	¿Quién lo hace?	¿Quién lo gestiona?
General Feedback	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES	LUGAR	TIEMPO	RECURSOS	EJECUTOR	RESPONSABLE
	1. Bienvenida y agradecimiento por la presencia.	Personal de la empresa	Salón amplio, en el que existan las condiciones adecuadas para que las personas se sientan cómodas y así la información que brinden en el proceso de evaluación, sea real y provechosa para decisiones posteriores.	2 veces/año	Materiales - Hojas - Lápices - otros, solicitados por el evaluador Infraestructura - Salón amplio, apto para ejecutar la evaluación bajo parámetros de: - honestidad - criticidad constructiva - propositiva - de mejoramiento continuo	Personal capacitado y entrenado para la evaluación de este proceso.	Gerente de la empresa; Responsable del grupo capacitador.
	2. Explicación del proceso. evaluatorio: Aplicación del cuestionario de encuesta			En jornada de 4 hora c/vez			
	3. Agradecimiento por la participación y despedida.			1 hora: aplicación de cuestionario de encuesta 2-3 horas: aplicación de sesión grupo focal			

Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2015.

PARTE 3: Programa de entrenamiento técnico para el personal de las industrias de confección textil

Meta: Mayor competitividad.

Objetivo: Apoyar el desarrollo de habilidades de confección en el personal operativo de las industrias de confección textil.

Descripción

En esta parte final de la estrategia de mercadeo de vanguardia, sin desarticular el deseo pronunciado de quienes participaron en la fase del diagnóstico de esta tesis de desarrollo, se aborda un tema importante: el entrenamiento técnico de confección textil relacionado a las áreas de patronaje, costura, corte y ensamblado, así como de control de calidad. En el diagnóstico se identificó que hay dificultades con el desarrollo de habilidades para ser competitivos en el área textil. Para ello, se ha visto la necesidad de unificar esfuerzos con instituciones de capacitación como del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP) y las diferentes academias artesanales de la ciudad: quien mejor que ellos para colaborar con este punto de la estrategia. Se contemplan algunos temas que, en conexión con los agremiados a ACONTEX y la colaboración de instituciones como las mencionadas, así como el apoyo de la Cámara de la Pequeña Industria de Tungurahua y la Cámara de Comercio de Ambato, podrían tratarse como un proceso de entrenamiento formal para quienes sólo les amparan la experiencia en el trabajo de confección textil, mas no una certificación formal para el efecto.

Al trabajar de manera mancomunada, se mantiene la idea de que: no es suficiente enfocarse en empoderar al empleado y darle conocimientos de liderazgo personal y comunitario; también el quehacer técnico es fundamental, para evitar un trabajo mediocre, que permita el reconocimiento al trabajo realizado, tanto en la localidad, también contemplar la idea de cruzar fronteras internacionales o intercontinentales.

“La pobreza no es una condición natural de los seres humanos, es una imposición artificial” (Yunus, 2008), y por ello la parte técnica es vital para fortalecer la idea de mejorar el proceso de producción, fortalecer entonces la idea del cambio de la matriz productiva y ascender en el camino hacia mejores tiempos de desarrollo en lo personal, laboral y social.

Tabla 39: Programa de entrenamiento técnico para el personal de las industrias de confección textil

TEMAS GENERALES	Contenidos	Participantes	Recursos	Ejecutor Responsable	Tiempo	CRONOGRAMA										
						MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11
INTRODUCCIÓN AL MUNDO TEXTIL	1. Los orígenes de la indumentaria. Las primeras civilizaciones. Las pieles como primera materia. El vestido en las primeras culturas mediterráneas: materias primas, técnicas, significación.	Personal de las empresas agremiadas a ACONTEX	Sala de capacitaciones	Representante de la empresa, Representante de la organización capacitadora	8 Horas											
	2. Los tejidos, el vestido y los complementos: materias primas, técnicas, significación social. Su presencia en las representaciones artísticas.															
	3. El traje en el período del cambio social y las grandes invasiones. Elementos comunes y diferenciadores en las diferentes culturas. El traje civil y religioso. Los comienzos de la moda.															
	4. La ruta de la seda. El comercio textil entre Oriente y Occidente. Influencias y repercusiones en las técnicas, la indumentaria y la ornamentación textil.															
EL VESTIDO COMO SIGNO DE IDENTIDAD	5. Los tejidos y la indumentaria en la Europa del siglo XIX. Su vinculación con los movimientos artísticos. La Revolución Industrial y las primeras industrias textiles. Principales centros productores. Confección e internacionalización de la moda. La indumentaria laboral. La indumentaria como signo de identidad nacional.	Personal de las empresas agremiadas a ACONTEX	Sala de capacitaciones	Representante de la empresa, Representante de la organización capacitadora	8 Horas											
	6. La Alta Costura: historia y evolución. Principales modistos y sus aportaciones. El trabajo artesanal y la presencia de los oficios artísticos en el taller de Alta Costura. La Alta Costura en la actualidad y sus diseñadores.															
	7. El Prêt-à-Porter: panorama histórico y momento actual. Tipos de prêt-à-porter y características. Relaciones y diferencias con la Alta Costura. Las colecciones, los accesorios y otros artículos.															
	8. Origen y evolución de las técnicas de patronaje y confección a través de la historia.															

EL DISEÑO	9. El diseño: teorías y fundamentos. El proceso de diseño y sus metodologías. Artesanía y diseño: interrelación y diferenciación con relación al sector de la confección. Condicionantes estéticos y tecnológicos.	Personal de las empresas agremiadas a ACONTEX	Sala de capacitaciones	Representante de la empresa, Representante de la organización capacitadora	4 Horas														
	10. Fibras textiles naturales, artificiales y sintéticas: características, procesos de obtención, propiedades físicas y químicas. Terminología. Tratamientos convencionales y experimentales de las fibras textiles.																		
HILADURA Y TEJIDOS	11. Procesos de hilatura, operaciones y características básicas. Su relación con las propiedades de las fibras. Hilos de coser: tipos, propiedades y características. Hilos especializados. Aplicaciones.	Personal de las empresas agremiadas a ACONTEX	Sala de capacitaciones	Representante de la empresa, Representante de la organización capacitadora	6 Horas														
	12. Los tejidos. Clasificación según el método de producción. Tejidos de calada y tejidos de punto: definición, clasificación, características estructurales. Urdimbres dobles y urdimbres tridimensionales. Los telares de calada y las máquinas de tejidos de punto. Las telas no tejidas.																		
	13. Denominaciones comerciales de los principales tejidos industriales. Composición, estructura y características. Terminología y signos textiles internacionales. Normativa básica sobre etiquetado.																		
MATERIALES Y COLORANTES	14. Piel, cuero y otros materiales utilizados en la confección. Características y procesos de obtención. Propiedades plásticas. Usos y aplicaciones. Productos de piel y cuero en el sector de la confección.	Personal de las empresas agremiadas a ACONTEX	Sala de capacitaciones	Representante de la empresa, Representante de la organización capacitadora	4 Horas														
	15. Colorantes: definición, clasificación, propiedades físico-químicas. Afinidad de las fibras textiles según las familias de colorantes. Reacciones físicas y químicas del color sobre soportes de naturaleza distinta, estabilidad, resistencia. Normalización del color. Colorimetría textil, control de calidad.																		

ESTAMPADOS Y ACABADOS	16. El estampado textil artesanal e industrial: definición, tipos de estampado, procesos de estampación. Parámetros y control de calidad en los procesos de tintado y estampado textil. El estampado textil digital.	Personal de las empresas agremiadas a ACONTEX	Sala de capacitaciones	Representante de la empresa, Representante de la organización capacitadora	6 Horas														
	17. Los acabados textiles mecánicos y químicos: definición, tipos, principales características. Su influencia en las cualidades estéticas y funcionales de los tejidos. Acabados especiales. Aplicaciones y usos en la confección.																		
	18. Los tejidos inteligentes y los materiales de última generación: tipos, características, composición. Usos y aplicaciones en la confección.																		
PATRONAJE	19. Sistemas y técnicas de patronaje para la confección de prendas exteriores para los distintos segmentos de población y edad. Patrones base: tipos, características y parámetros.	Personal de las empresas agremiadas a ACONTEX	Sala de capacitaciones	Representante de la empresa, Representante de la organización capacitadora	.10 Horas														
	20. Variaciones y posibilidades de transformación en la estructura básica de las prendas exteriores. Escotes, cuellos. Mangas, hombreras. Bolsillos. Cerramientos. Forros y entretelas. Obtención de formas y volúmenes. Aplicación de adornos y complementos.																		
	21. Sistemas y técnicas de patronaje específicos para la confección de prendas interiores, corsetería, lencería y baño para los distintos segmentos de población y edad. Repercusiones del tejido.																		
	22. Patronaje y elaboración de prendas de tejido de punto. Interpretación y viabilidad del diseño. Control de elasticidad del tejido. Particularidades de los patrones. Elaboración manual y automática. Maquinaria: tipos, características, nuevas tecnologías.																		

CORTE	23. Técnicas y procedimientos de marcado para el corte de tejidos. Factores condicionantes. Referenciado interno y distribución de patrones. Principios de marcado en tejidos estampados. Optimización y cálculo de rendimiento. Costos. Instrumentos convencionales e informáticos. Signos convencionales.	Personal de las empresas agremiadas a ACONTEX	Sala de capacitaciones	Representante de la empresa, Representante de la organización capacitadora	4 Horas														
	24. Técnicas y procedimientos de corte manual y automático de tejidos y pieles. Maquinaria y equipo, mantenimiento. Tecnología informática aplicada. Sistemas CAD-CAM. Parámetros y control de calidad en el corte.																		
ENSAMBLADO	25. Técnicas y procedimientos manuales e industriales de cosido y ensamblado. Maquinaria e instrumentos. Tipos y características de las costuras. Terminología. Uniones sin costura, características y usos. Acabados y remates. Técnicas y procedimientos.	Personal de las empresas agremiadas a ACONTEX	Sala de capacitaciones	Representante de la empresa, Representante de la organización capacitadora	4 Horas														
	26. Máquinas de coser: historia y evolución. Clasificación y tipos. Funcionamiento. Máquina recubridora, máquina overlock. Agujas: tipos, características y usos.																		

Fuente: (Junta de Andalucía, 2004); (Ministerio de Educación del Ecuador, 2012)

Recuperado por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2015.

Un punto importante también dentro de este programa de entrenamiento contempla los temas macro en relación al aporte del sector textil al cambio de la matriz productiva en el Ecuador. A continuación se describen los tópicos a tratar: como la producción textil apoya al crecimiento industrial y empresarial del Ecuador y por supuesto la importancia de la competitividad del talento humano de esta área de producción para el efecto.

Tabla 40: Programa de entrenamiento técnico para el personal de las industrias de confección textil.

TEMAS GENERALES	Contenidos	Participantes	Recursos	Ejecutor / Responsable	Tiempo	CRONOGRAMA										
						MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11
LA INDUSTRIA TEXTIL COMO ELEMENTO DEL CAMBIO DE LA MATRIZ PRODUCTIVA	27. La relación teoría-práctica en la enseñanza de las técnicas de patronaje y confección. La progresión en el aprendizaje de las técnicas y del uso de los materiales, utensilios y maquinaria. Dialéctica entre el diseño de una prenda y su realización, viabilidad, resolución técnica y costos.	Personal de las empresas agremiadas a ACONTEX	Sala de capacitaciones	Representante de la empresa, Representante de la organización capacitadora	8 Horas											
	28. Las técnicas de patronaje y confección en el contexto del proyecto de diseño de moda, condicionantes. Presentación y comunicación del proyecto. Las técnicas de confección artesanales como valor añadido en el diseño.															
	29. Infraestructura, organización y mantenimiento de los diferentes talleres de patronaje y confección. Materiales, utensilios y maquinaria. Los factores de riesgo y las causas más frecuentes de accidentes. Prevención y seguridad. Toxicidad de los materiales. Normas de iluminación y ventilación.															
	30. El sector de la confección textil y relevancia económica. Acontecimientos profesionales vinculados: ferias, asociaciones, publicaciones especializadas. Su relación con la industria de la moda y el cambio de la matriz productiva del Ecuador.															

Fuente: (Junta de Andalucía, 2004); (Ministerio de Educación del Ecuador, 2012)

Recuperado por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2015.

El décimo segundo mes de este proceso servirá para retroalimentar este programa de entrenamiento. Cada tema a tratar tendrá una connotación teórico-práctica, en donde se pueda hacer una evaluación constante de cada uno de los temas, así como del desempeño de los colaboradores de las empresas agremiadas a ACONTEX.

Con el desarrollo de este punto, se da cumplimiento al tercero objetivo específico: Elaborar la estrategia de fidelización del personal de las industrias de confección textil. De forma directa también se cumplen las metas planteadas: al tener un mecanismo organizado de capacitación, el áreas técnicas y de desarrollo personal, en donde las empresas agremiadas a ACONTEX se preocupen no sólo de superar índices económicos y productivos, sino primordialmente del bienestar de su talento humano, provocará el compromiso de sus colaboradores a realizar un trabajo de alta calidad, en donde cada uno de ellos se sienta líder de sus propio proceso, y recuerde a diario que el éxito de un en el equipo, es el éxito del equipo completo. Al hablar de equipo entonces, el trabajo sinérgico y cooperativo será la directriz de los directivos de ACONTEX, que por supuesto se verá reflejado en sus índices de producción y la optimización de sus recursos. Así, por medio de la estrategia de mercadeo de vanguardia que se ha diseñado para este sector de la producción, considera la oferta de mayor estabilidad y permanencia del personal en las empresas textiles, estableciendo entonces un mecanismo de fidelización del mismo, aplicable en contextos similares.

5.2. Evaluación preliminar

Por último, y cumpliendo el objetivo cuatro de este planteamiento, la validación de la estrategia por medio de especialistas, se ha realizado una ficha técnica en la que profesionales en el área de Marketing, así como de talento humano, han emitido su criterio al respecto. Por medio de la metodología Delphi (Astigarraga, 2003), se ha solicitado el apoyo del Dr. Osmany Pérez Barral Ph.D. y de la Dra. Varna Hernández Junco Ph.D. para revisar y validar la propuesta planteada: Estrategia de mercadeo de vanguardia para la fidelización del talento humano en industrias de confección textil. Se ha utilizado una lista de cotejo (apéndice 7) para recoger sus criterios al respecto.

Especialista validador/a

Estrategia de mercadeo de vanguardia para la fidelización del talento humano en industrias de confección textil expuesta en el presente trabajo fue sometida a proceso de validación, tomando en consideración el perfil de los especialistas Osmany Pérez Barral Ph.D. y Varna Hernández Junco Ph.D. de quienes se presentan los siguientes datos:

Tabla 41: Datos del profesional validador

Nombre	Pérez Barral Osmany
Título	Doctor (Ph. D.) en ciencias económicas; Máster en administración de negocios; Licenciado en Economía
Ocupación laboral	Docente Titular Principal Profesor de Contabilidad de Costes
Lugar de trabajo	Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Ambato

Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2015.

Tabla 42: Datos de la profesional validadora

Nombre	Hernández Junco Varna
Título	Doctor (Ph. D.) en ciencias técnicas, Máster en dirección; Licenciada en Psicología
Ocupación laboral	Docente Titular Principal Profesora de Psicología Organizacional
Lugar de trabajo	Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Ambato

Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2015.

Validación de la propuesta por especialistas

Al presentarles la plantilla validación, junto a la propuesta planteada, se les solicitó muy comedidamente a los especialistas, validaran ésta. Con ellos se mantuvo una conversación amplia, en donde se les comentó los criterios en los cuales se basa esta propuesta: tanto la problematización y diagnóstico situacional, así como el sustento teórico y científico en torno al tema. A la luz de la aplicación de la herramienta de evaluación preliminar (validación) se evidencia que la estrategia de mercadeo de vanguardia para la fidelización del talento humano en industrias de confección textil propuesta, cumple con la esencia del mercadeo de vanguardia: generar una estrategia de retención, de relaciones de alta intensidad y de creación de valor hacia los primeros consumidores de la idea del negocio: los clientes internos o talento humano de las empresas agremiadas a ACONTEX. Desde la gestión del talento humano, la interacción de las herramientas y actividades propuestas en esta estrategia, se considera útil, pues se toma en cuenta el aporte que éstas han brindado a otras aplicaciones realizadas en sectores de desarrollo industrial, empresarial o social, certificando que son valederas; generan expectativa en la aplicación en los sectores industriales de la localidad, así como nacionales, según criterio de los especialistas consultados.

Tabla 43: Matriz de validación de la propuesta, dirigida a especialistas

Estrategia de mercadeo de vanguardia		Se ajusta a la fidelización del talento humano	
Ítem		SI	NO
Canon de liderazgo para el personal de las industrias de confección textil		✓	
1. Buscando el éxito como líder: El verdadero valor de un líder, que inspira la excelencia		✓	
2. Potenciando los equipos de trabajo: Liderazgo versus equipos de trabajo		✓	
3. Estilos de liderazgo: líder reactivo versus líder proactivo Liderazgo transformacional versus liderazgo transaccional		✓	
4. <i>Insight</i> : herramienta gestáltica del liderazgo transformacional		✓	
5. <i>Kaizen</i> : la mejora continua		✓	
6. La efectividad: la eficiencia y la eficacia como componentes de un rendimiento efectivo		✓	
Guía de empoderamiento del personal de las industrias de confección textil			
1. Resiliencia: Taller de manejo de conflictos		✓	
2. Asertividad: Taller comunicacional		✓	
3. Inteligencia emocional: Taller vivencial de inteligencia emocional		✓	
4. Meta-modelo de lenguaje: Capacitación en programación neurolingüística		✓	
5. Lateralidad de pensamiento: Atelier de creatividad		✓	
Programa de entrenamiento para el personal de las industrias de confección textil			
1. Introducción al mundo textil		✓	
2. El vestido como signo de identidad		✓	
3. El diseño		✓	
4. Hiladura y tejidos		✓	
5. Materiales y colorantes		✓	
6. Estampados y acabados		✓	
7. Patronaje		✓	
8. Corte		✓	
9. Ensamblado		✓	
10. La industria textil como elemento del cambio de la matriz productiva		✓	

Fuente: (Hernández Junco, 2015); (Pérez Barral, 2015)

Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2015.

5.3. Análisis de resultados

A la luz de la evaluación preliminar, por medio de la validación de la propuesta, se colige el cumplimiento de lo establecido en la parte preliminar de esta tesis de desarrollo: el diseñar una estrategia de mercadeo de vanguardia para la fidelización del talento humano en industrias de confección textil, con criterios de asertividad general. Llamando nuevamente a (Reinares & Ponzoa, 2002), se justifica que el interés de esta estrategia de mercadeo es el mismo planteado por los autores mencionados: “atraer, desarrollar y retener las relaciones con los clientes”; en esta ocasión, direccionados a los clientes internos.

Este trabajo de desarrollo debió identificar las herramientas contribuyentes o cooperantes al mercadeo de vanguardia para industrias de confección textil, en donde los aportes de varias investigaciones, así como aplicaciones a nivel iberoamericano y latinoamericano, permiten mencionar que trabajar con el liderazgo y el empoderamiento del personal, así como en el ámbito técnico concerniente a la confección textil, son “factores clave en el proceso de fidelización de clientes” (Torres & Jaramillo, 2013), acepción en la que se basa el mercadeo de vanguardia (Reinares & Ponzoa, 2002). Así también, de la aplicación de los instrumentos de evaluación en el personal de las empresas agremiadas a ACONTEX, se corrobora que las altas esferas empresariales han tomado atención de la satisfacción de su personal a través de capacitación y acciones motivadoras; sin embargo los colaboradores demandan de mayor atención de calidad, para la satisfacción de sus necesidades y en consecuencia, incremento de su nivel de motivación laboral, así como del compromiso con la organización.

De los temas planteados en la encuesta aplicada, se aprecian los de comunicación efectiva, así como relaciones humanas y manejo de conflictos como los más apetecidos para capacitación, por supuesto el tema de entrenamiento en el área técnica también lo han ponderado como uno de los más importantes. Y es que estos resultados del diagnóstico situacional tienen una estrecha relación con los obtenidos en la fase de problematización: el interés por la calidad en el trabajo, capacitaciones para mejoramiento continuo y trabajo en competencias laborales para el cargo, descrito en el árbol de problemas y árbol de objetivos (anexos 1 y 2). Además la intención del personal de continuar colaborando en estas empresas permite avizorar que invertir en el empoderamiento del talento humano, será de beneficio mutuo: tanto para los colaboradores, así como para las empresas: “fortalecer el *know-how* de las organizaciones” Cristina Simón (Wharton School, 2007).

Al elaborar la estrategia de fidelización del personal de las industrias de confección textil, se han tomado en cuenta los temas aceptados por los colaboradores; temas que se desprenden de los conceptos plantados como herramientas para conformar la estrategia de mercadeo de vanguardia. Se debe manifestar también que, la relación de las tres partes que contemplan la estrategia fortalecen el objetivo principal de esta tesis de desarrollo: fidelizar el talento humano de las empresas de confección textil a través del empoderamiento y de su capacidad de liderazgo de sí mismo y de su equipo de trabajo, augurando que este planteamiento sea aplicado en otras áreas industriales, en donde sus colaboradores presenten características comportamentales similares a las estudiadas. En consecuencia se aportaría significativamente a la transformación de la matriz productiva y al *Sumak Kawsay*. (SENPLADES, 2011).

El presentar un esquema diferente al propuesto en trabajos de marketing relacional, donde su principal objetivo ha sido el cliente externo o consumidor final, hace que la presente estrategia de mercadeo de vanguardia sea atractiva al tema de fidelización del talento humano, el primer consumidor de la ideal del negocio; éste fue el punto con el que se presentó la propuesta a los especialistas para la validación, a lo que se ha respondido satisfactoriamente, sugiriendo por parte de los validadores, presentar el hilo conductor de cada tema, interrelacionado con la fidelización del talento humano desde la perspectiva del mercadeo de vanguardia (Reinares & Ponzoa, 2002), cumpliendo así lo planteado por Porter (2011) en cuanto al establecimiento de una estrategia competitiva, así como el beneficio mutuo que tienen los principales actores de las relaciones en la empresa: empleadores y trabajadores (Pedraja & Rivera, 2002).

La consigna en el área de talento humano en el Ecuador en la actualidad es que, el factor más importante del cambio es su personal, compuesto de un sinnúmero de individuos, con sus propias características. Se podría entenderlos como parte esencial de la interacción social: “La sociedad se ve y se trata como una red, en vez de como una estructura (menos aún como una totalidad sólida): se percibe y se trata como una matriz de conexiones y desconexiones aleatorias y de un número esencialmente infinito de permutaciones posibles” (Bauman, 2007). Es así como la presencia del ser humano es vital para el crecimiento de culturas, economías y sociedades en general, un argumento más para potenciar el buen trabajo del personal de las empresas agremiadas a ACONTEX, área importante del desarrollo económico y social del Ecuador y de Latinoamérica.

Capítulo 6

Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

Posterior al cumplimiento de lo planteado para este trabajo de desarrollo y coligiéndolo, se plantean las siguientes ideas:

1. El personal que colabora en las empresas agremiadas a ACONTEX tiene un comportamiento laboral con poca motivación, por no sentirse parte de la organización; a ello se debe el alto índice de rotación y ausentismo de personal en los últimos años, sobre todo del personal joven, a pesar de obligaciones económicas con sus familiares.

2. El desconocimiento de acciones proactivas para el manejo del personal, han derivado en acciones superficiales de ayuda y de cooperación en las empresas. También hay el manifiesto de otros colaboradores de esperanza en que el sistema de trabajo sea mejor en las relaciones de comunicación, así como en los mecanismos técnicos propios del sector.

3. Con los datos obtenidos en la fase de diagnóstico, así como con el apoyo teórico y de las investigaciones realizadas en relación, se planteó un singular mecanismo basado en las directrices del mercadeo de vanguardia, con el deseo de proponerlo como una alternativa de éxito para fidelizar al talento humano en las empresas, alcanzando lo que los alemanes lo llamarían *Das Wohlfühlen* (bienestar total); que de acuerdo al sentir de los investigados, es lo único que les mantendría trabajando en una empresa: el sentirse bien en sus actividades.

4. La versatilidad que presenta el mercadeo de vanguardia, admite diversificar procesos de trabajo en el área de talento humano, considerado el primer consumidor de la idea de negocio de una organización. En concordancia con lo manifestado por la teoría, se planteó este esquema de estrategia con el uso de herramientas propias de la gestión del talento humano, en una sinergia particular con elementos propios de la mercadotecnia como son la promoción y publicidad de la idea del negocio para sus clientes internos, quienes se convierten puertas afuera en la “publicidad viviente y más efectiva de la empresa; los colaboradores también son los protagonistas de la promoción y publicidad de la organización” (Elías, 2011).

6.2. Recomendaciones

Finalizando este planteamiento, es deseo de la autora, poner a su consideración, algunas ideas que podrían sumar a la fidelización del talento humano, al manejo de mercadeo vanguardia y al cambio de la matriz productiva del país:

1. El personal de las empresas debe ser considerado dentro del concepto de *stakeholders*: grupos de interés que pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa. No se puede desarticular las decisiones de los superiores de éste, el corazón de la organización.

2. La clave de una gestión acertada está, en la gente que en ella participa: involucrar a los actores del cambio permite que se genere empoderamiento en ellos; sin embargo “hay que mojarse, no solamente gestionar la empresa sino que también se aprecia mucho cuando el ejecutivo se involucra en la comunidad, aprovechando los conocimientos y el acceso tecnológico que pueda aportar a la mejora de las condiciones de vida” (FOMIN - BID, 2011).

3. Es menester invertir en el bienestar del talento humano, para demandar calidad de ellos.

4. La fidelización es un tema de sensibilidad: hay que tratar a cada persona como si fuese única, comenzando por el primer consumidor de la idea de empresa: el personal.

5. La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componentes de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios. Por tanto, la responsabilidad del cambio nos incumbe a nosotros: “debemos empezar por nosotros mismos, aprendiendo a no cerrar prematuramente nuestras mentes a lo nuevo, a lo sorprendente, a lo aparentemente radical” (Toffler, 1990).

6. Es menester concebir que la investigación, la innovación y el desarrollo que se promulga desde la esferas más altas de la ciencia, nace justamente de los ejercicios prácticos y de las vivencias diarias que tenemos los seres humanos en nuestras diferentes esferas de interacción: tanto entre los mismo congéneres, así como con otras especies u otros elementos circundantes. Dejar de lado la concepción de la “investigación de papel” y en verdad empoderarse de la meta de mejoramiento continuo a través de proyectos reales, funcionales y de aporte sustancial, es lo que necesita no sólo la academia ecuatoriana, sino la matriz productiva de nuestro país, de la que el gobierno en turno, se ha encargado de diseñar un plan de transformación, en la que los gestores de talento humano tenemos una alta participación; mucho más si se implementan acciones llamativas, vanguardistas e incluyentes.

Referencias

- Abrajan, M. G., Contreras, J., & Montoya, S. (enero-junio de 2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, XIV (1), 105-118. Recuperado el 28 de marzo de 2014, de http://cneip.org/documentos/revista/CNEIP_14_1/Abrajan_Castro.pdf
- Acevedo, G. (2002). Legoterapia y Resiliencia. *NOUS* (6), 23-40. Recuperado el 30 de septiembre de 2014, de http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Logoterapia/Articulos/logoterapia_y_resiliencia.pdf
- Akers, H. (2014). (E. Pereira, Editor) Obtenido de http://www.ehowenespanol.com/diferencia-liderazgo-transformacional-transaccional-info_182146/
- Álvarez, J., Arrieche, Y., Ayala, I., Pereira, C., & Rodríguez, H. (22 de mayo de 2013). *Terapias psicológicas*. Recuperado el 3 de enero de 2015, de <https://terapiaspsicologicas.wordpress.com/2013/05/22/que-llamamos-insight>
- Astigarraga, E. (2003). *Universidad de Deusto: San Sebastián*. Recuperado el 01 de agosto de 2014, de http://www.unalmed.edu.co/~poboyca/documentos/documentos1/documentos-Juan%20Diego/Plnaifi_Cuencas_Pregrado/Sept_29/Metodo_delphi.pdf
- Ayestarán, S. (1999). Formación de equipos de trabajo, conductas de manejo de conflicto y cambio cultural en las organizaciones. *Revista de Psicología General y Aplicada*, LII (2-3), 203-217. Recuperado el 4 de abril de 2014, de dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2498320.pdf
- Barberá, E. (2002). Modelos explicativos en Psicología de la Motivación. *Revista Electrónica de Motivación y Emoción*, V (10), 1-22. Recuperado el 6 de marzo de 2014, de [files.psicologia124.webnode.es: files.psicologia124.webnode.es/200000045-e6d00e8c33/BARBERA%20HEREDIA_Paper_Modelos%20explicativos%20en%20psicologia%20de%20la%20motivacion.pdf](http://files.psicologia124.webnode.es/files.psicologia124.webnode.es/200000045-e6d00e8c33/BARBERA%20HEREDIA_Paper_Modelos%20explicativos%20en%20psicologia%20de%20la%20motivacion.pdf)
- Batliwala, S. (9,10 y 11 de octubre de 2014). *IV congreso Educación para el Desarrollo*. (M. León, Ed.) Recuperado el 25 de noviembre de 2014, de http://www.congresoed.org/wp-content/uploads/2014/10/D4_Batliwala_1997.pdf
- Bauman, Z. (2007). *Tiempos líquidos: vivir en una época de incertidumbres* (Primera ed.). (C. Corral, Trad.) Buenos Aires: Ensayo TusQuets.

- Bedó, T. (1988). *Revista Uruguaya de Psicoanálisis*. Recuperado el 28 de noviembre de 2014, de <http://www.apuruguay.org/apurevista/1980/1688724719886804.pdf>
- Benedetti, M. (1978). Obtenido de <http://www.poemas-del-alma.com/defensa.htm#ixzz3TC9a8mpn>
- Bisquert, A. (abril - mayo de 2003). La Comunicación Organizacional en Situaciones de Crisis. *Razón y Palabra: Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación* (32), 1-6. Recuperado el 2 de abril de 2014, de razonypalabra.org.mx: <https://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/abisquert.html>
- Blanchard, K., Carlos, J., & Randolph, A. (2001). *Empowerment: 3 Claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa*. Bogotá, Colombia: Norma S.A. Recuperado el 18 de octubre de 2014, de <http://www.kenblanchard.com/Store/Books/3-Keys-to-Empowerment>
- Boada, J., de Diego, R., Agulló, E., & Mañas, M. (2005). El absentismo laboral como consecuente de variables organizacionales. *Psicothema*, 17 (2), 2012-218. Recuperado el 7 de noviembre de 2014, de <http://www.psicothema.com/pdf/3090.pdf>
- Caballero, K. (2002). *Universidad de Granada*. Recuperado el 8 de noviembre de 2014, de <http://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>
- Caballo, V. E. (1983). *Dialnet*. Recuperado el 26 de mayo de 2014, de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=65876>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. D.F. México: Mc. Graw Hill.
- Cobo, F., & González, L. (2007). Las implicaciones estratégicas del marketing relacional: fidelización y mercados amplios. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, XL, 543-568. Recuperado el 16 de marzo de 2015, de dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2267957.pdf
- Cornejo, M. Á. (agosto de 2007). *Revista Veritas - Columna: Calidad y productividad*. Recuperado el 28 de noviembre de 2014, de <http://140.174.98.42/consulta/veritas/2007agosto/18calidadyproductividadagosto.pdf>
- Covey, S. R. (1993). *Universidad Tecnológica CFE*. Recuperado el 28 de noviembre de 2014, de http://www.utec-cfe.com.mx/contenidos/contenido_521.pdf
- De Bono, E. (1967). Obtenido de <http://www.tusuperacionpersonal.com/pensamiento-lateral.html#sthash.duXeXdqd.dpuf>
- De Bono, E. (1986). *Seis sombreros para pensar*. (P. Marcela, Trad.) Barcelona: Juan Granica, S.A.
- De Bono, E. (2000). *El pensamiento lateral - Manual de creatividad*. (e. MMLB, Trad.) Buenos Aires: Paidós SAICF.

- De León, N. (2012). *Relación entre inteligencia emocional y estrategias de manejo de conflictos en una empresa de la ciudad de Guatemala que brinda servicios de comercio internacional*. Universidad Rafael Landívar, Psicología. Guatemala: Facultad de Humanidades. Recuperado el 3 de junio de 2014, de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2011/05/43/De-Leon-Nancy.PDF>
- Ehrmann, M. (1948). Obtenido de <http://www.oshogulaab.com/MISCELANEA/DESIDERATA.htm>
- El Telégrafo. (30 de septiembre de 2013). (C. editorial, Editor) Recuperado el 28 de junio de 2014, de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/masqmenos/item/cambiar-la-matriz-productiva-y-dignificar-el-trabajo-son-los-ejes-del-plan.html>
- Elías, B. (7 de abril de 2011). *Fundació Factor Humà - Catalunya*. Recuperado el 19 de marzo de 2015, de http://www.factorhumana.org/index.php?option=com_content&view=article&id=8664:sus-empleados-son-su-publicidad
- Enanitos verdes, g. (1997). Obtenido de <http://www.rock.com.ar/letras/2/2875.shtml>
- Fang, Y., Morales, J., & Herazo, F. (2007). *Información sobre Empoderamiento*. Recuperado el 25 de octubre de 2014, de empoderamiento.info/biblioteca/EMPB_0004.pdf
- Fernández, M. I., Villagrasa, J., Gamo, M. F., Vazquez, J., Cruz, E., Aguirre, M. V., & Andradas, V. (1995). Estudio de la Satisfacción laboral y sus determinantes en los trabajadores sanitarios de un área de Madrid. *Revista Española de Salud Pública, LIIX* (6), 487-497. Recuperado el 4 de abril de 2014, de <http://recyt.fecyt.es/index.php/RESP/article/viewArticle/1341>
- Figuerola, L. (5 de enero de 2015). Observación dirigida empresas agremiadas a ACONTEX, para apoyo de información al trabajo de titulación: Diseño de una estrategia de Mercadeo de Vanguardia para la fidelización del talento humano en industrias de confección textil. (E. Pardo-Paredes, Entrevistadora)
- FOMIN - BID. (mayo de 2011). *Fondo Multilateral de Inversiones - Banco Interamericano de Desarrollo*. (A. y.-V. Vives, Ed.) Recuperado el 27 de junio de 2014, de http://www.pwc.com/es_cl/cl/publicaciones/assets/la-responsabilidad-social-de-la-empresa-en-america-latina.pdf
- Fondo Europeo de Desarrollo Regional: ArteHistoria. (19 de diciembre de 2005). *ArteHistoria: la página del Arte y la Cultura en Español*. Recuperado el 19 de junio de 2014, de <http://www.artehistoria.jcyl.es/v2/contextos/1664.htm>

- Formación, Investigación y Dinamización social. (2006). *Proyecto oroel - Red Aragonesa de Proyectos de Promoción para la Salud*. Recuperado el 2 de noviembre de 2014, de http://eoeepsabi.educa.aragon.es/descargas/H_Recursos/h_1_Psicol_Educacion/h_1.2.Aspectos_sociales/2.4.Empoderamiento_y_liderazgo.pdf
- Gaeta, L., & Galvanovskis, A. (julio-diciembre de 2009). Asertividad: Un análisis teórico-empírico. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, XIV(2), 403-425. Recuperado el 28 de octubre de 2014, de http://www.cneip.org/documentos/revista/CNEIP_14_2/asertividad.pdf
- Giovannone, P. (mayo de 2011). *Repositorio institucional de la UNPL Universidad Nacional de La Plata*. Recuperado el 8 de noviembre de 2014, de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/22438/Documento_completo.pdf?sequence=2
- Goleman, D. (2009). *Inteligencia Emocional* (Septuagésima segunda ed.). (D. Gonzáles, & F. Mora, Trads.) Barcelona: Kairós, S.A.
- Grinder, J., & Bandler, R. (1979). *De sapos a príncipes: Transcripción del Seminario de los creadores de la PNL*. (F. Huneus, Trad.) Santiago, Chile: Cuatro Vientos.
- Grotberg, E. (2003). *Nuevas tendencias en resiliencia*. Recuperado el 28 de junio de 2014, de <http://www.addima.org/Documentos/Nuevas%20tendencias%20en%20resiliencia%20Grotberg.pdf>
- Hernández Junco, V. (2 de marzo de 2015). Validación de propuesta del trabajo de titulación: Diseño de una estrategia de Mercadeo de Vanguardia para la fidelización del talento humano en industrias de confección textil. (E. Pardo-Paredes, Entrevistadora)
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). México, D.F.: McGrawHill.
- Ivester, A. L., & Neefus, J. D. (7 de enero de 2013). Recuperado el 5 de enero de 2014, de <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo3/89.pdf>
- Jara, E. (18 de septiembre de 2014). Diseño de un modelo de marketing relacional para empresas ensambladoras y comercializadoras de automotores de procedencia china. (E. Pardo-Paredes, Entrevistadora)
- Jiménez, M. G. (17 de octubre de 2008). *Repositorio de la Universidad Autonoma de Madrid*. Recuperado el 22 de octubre de 2014, de [repositorio.uam.es: https://repositorio.uam.es/handle/10486/766](https://repositorio.uam.es/handle/10486/766)

- Junta de Andalucía. (2004). Obtenido de http://www.juntadeandalucia.es/educacion/nav/contenido.jsp?pag=/Contenidos/RRHH/Temarios/MAESTROS_TALLER_APD/patronaje
- Krems, B. (2 de enero de 2011). *Total Quality Management = Umfassendes Qualitätsmanagement*. Recuperado el 29 de enero de 2014, de <http://olev.de/t/tqm.htm>
- Küster, I., & Vila, N. (2010). La orientación al mercado y el marketing relacional: efectos en la innovación y el éxito del textil español. *Ensayos de Economía* (36), 165-202. Recuperado el 18 de febrero de 2014, de <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/ede/article/viewFile/27874/28102>
- López, C. (octubre de 2001). *Gestiopolis*. Recuperado el 28 de noviembre de 2014, de www.gestiopolis.com: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/25/kaizen.htm>
- Lovo, J. (2014). *Psicología online*. Recuperado el 16 de marzo de 2015, de http://www.psicologia-online.com/monografias/psicologia_clinica/modificacion-de-la-conducta-una-aproximacion.shtml
- Mendoza, M., & Ortiz, C. (25 de abril de 2006). *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Militar Nueva Granada*. Recuperado el 27 de noviembre de 2014, de xa.yimg.com/kq/groups/27642866/620909482/name/CHIRINOS+liderazgo+transformacional.pdf
- Miguel, R., & García, J. (2012). *Saber psicología*. Recuperado el 8 de marzo de 2014, de <http://saberpsicologia.com/articulos/habilidades-sociales/que-es-la-asertividad/381>
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2012). Obtenido de <http://www.educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Confeccion.pdf>
- Montico, S. (noviembre de 2004). La motivación en el aula universitaria: Una necesidad pedagógica? *Ciencia, Docencia y Tecnología, XV* (29), 105-112. Recuperado el 7 de abril de 2014, de http://www.revistacdyt.uner.edu.ar/pdfs/Cdt29_Montico.pdf
- Moreno, F., & Godoy, E. (abril de 2012). *El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones*. Recuperado el 27 de junio de 2014, de Daena: International Journal of Good Conscience: <http://www.spentamexico.org/v7-n1/7%281%2957-67.pdf>
- Naranjo, M. L. (30 de abril de 2008). Relaciones interpersonales adecuadas mediante una comunicación y conducta asertivas. *Actualidades Investigativas en Educación, VIII* (1), 1-27.

- Recuperado el 18 de septiembre de 2014, de
<http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/aie/article/view/9315>
- Niño de Guzmán, J. C. (2014). Estrategia de Marketing Relacional para lograr la fidelización de los clientes. *Apuntes Universitarios*, IV(2), 25-45. Recuperado el 2 de diciembre de 2014, de
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4857253>
- Nova, P. (1996). El absentismo laboral como indicador de unas deficientes condiciones de trabajo. *Cuadernos de Relaciones Laborales* (9), 229-239. Recuperado el 7 de noviembre de 2014, de
<http://revistas.ucm.es/index.php/CRLA/article/viewFile/CRLA9696220229A/32581>
- Pacheco, R. (junio de 2005). Competencias claves para la comunicación organizacional. *Chasqui: revista latinoamericana de comunicación* (90), 70-75. Recuperado el 13 de noviembre de 2014, de <http://chasqui.ciespal.org/index.php/chasqui/article/view/244/252>
- Palma, B., & Casmelli, D. (2008). *Revista Chilena de Neuropsicología*. Recuperado el 27 de noviembre de 2014, de <http://www.redalyc.org/pdf/1793/179317751003.pdf>
- Pedraja, M., & Rivera, P. (2002). La gestión de la lealtad del cliente a la organización. Un enfoque de marketing relacional. *Economía Industrial*(348), 143-153. Recuperado el 5 de julio de 2014, de http://dateca.unad.edu.co/contenidos/206042/unidad_tres/la_gestion_del_cliente.pdf
- Pérez Barral, O. (2 de marzo de 2015). Validación de propuesta del trabajo de titulación: Diseño de una estrategia de Mercadeo de Vanguardia para la fidelización del talento humano en industrias de confección textil. (E. Pardo-Paredes, Entrevistadora)
- Pérez, A. (junio de 2014). *Repositorio PUCESA*. Recuperado el 3 de diciembre de 2014, de
<http://repositorio.pucesa.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/993/1/85149.pdf>
- Perls, F. (1954). Obtenido de <http://www.gestaltsalut.com/2013/05/24/frases-fritz-perls/>
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, LII(1), 58-77. Recuperado el 8 de marzo de 2014, de
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2506526>
- Porter, M. (diciembre de 2011). *Harvard Business Review*. Recuperado el 06 de agosto de 2014, de
<http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf>
- RAE. (2014). *Real Academia Española*. Obtenido de <http://www.rae.es/>
- Rattinger, Á. (2013). *Nuevo juego, nuevas reglas: marketing de vanguardia*. México, D.F.: FELOU.
- Reinares, P., & Ponzoa, J. M. (2002). *Marketing Relacional: Un nuevo enfoque para la fidelización y seducción del cliente*. Madrid: Financial Times-Prentice Hall.

- Robbins, A. (2001). *Poder sin límites: la nueva ciencia del desarrollo personal*. (J. A. Bravo, Trad.) Navarra, España: grijalbo mondadori.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Décimotercera ed.). (J. Enríquez Brito, Trad.) Estado de México, México: Pearson Educación. Recuperado el 10 de enero de 2015, de www.pearsoneducacion.net/robbins
- Rodas, P., Ospina, L. M., & Lanzas, Á. M. (abril de 2010). Medición del sentido de pertenencia a partir de un diseño factorial con dos factores. *Scientia et Technica*, I(44), 111-116. Recuperado el 25 de noviembre de 2014, de <http://200.21.217.140/index.php/revistaciencia/article/view/1787>
- Samaniego, C. (1998). Absentismo, Rotación y Productividad. *Introducción a la Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 247-256. Recuperado el 6 de marzo de 2014, de www.absentismo.egarsat.es/content/download/115/611/file/Absentismo,%20rotaci%C3%B3n%20y%20productividad.pdf
- Santacreu, J. (2011). *Repositorio digital de la Universidad Autónoma de Madrid*. Recuperado el 16 de marzo de 2015, de http://www.uam.es/personal_pdi/psicologia/victor/TECNICAS/DOCUMENTOS/Definicion-MC.PDF
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). Recuperado el 27 de junio de 2014, de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf
- Seguí, V. (marzo de 2014). *Instituto Superior de Estudios Psicológicos*. Recuperado el 3 de enero de 2015, de <http://www.isep.es/wp-content/uploads/2014/03/El-Insight-En-Psicologia.pdf>
- SENPLADES. (2011). *Buen Vivir: Plan Nacional 2013 - 2017* (Vol. II). Quito, Ecuador: Consejo Nacional de Planificación.
- SENPLADES. (2011). *Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo*. Recuperado el 15 de noviembre de 2013, de Buen Vivir: Plan Nacional 2013 - 2017: <http://www.buenvivir.gob.ec/objetivos-nacionales-para-el-buen-vivir>
- Suárez, M., & Miguel, J. (2008). *Repositorio de la Universidad de León*. Recuperado el 26 de noviembre de 2014, de <http://buleria.unileon.es/xmlui/bitstream/handle/10612/1378/3117757%5B1%5D.pdf?sequence=1>
- Toffler, A. (1990). *La tercera ola*. Barcelona: Plaza & Janes.

- Torres, M. C., & Jaramillo, D. (11 de noviembre de 2013). *Repositorio Institucional Universidad de Manizales*. Recuperado el 9 de enero de 2014, de <http://ridum.umanizales.edu.co:8080/jspui/handle/6789/796>
- Tumbaco, M. (8 de enero de 2015). Observación dirigida empresas agremiadas a ACONTEX, para apoyo de información al trabajo de titulación: Diseño de una estrategia de Mercadeo de Vanguardia para la fidelización del talento humano en industrias de confección textil. (E. Pardo-Paredes, Entrevistadora)
- Valencia, J., & Pérez, A. (2008). Ausentismo laboral y su relación con el consumo de alcohol y otras sustancias psicoactivas. *Observatorio del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública*, 1-18. Recuperado el 7 de noviembre de 2014, de <http://www.seguridad.gob.sv/observatorio/publicaciones/2008/Ausentismo%20Laboral%20Protocolos.pdf>
- Vázquez, X. (4 de julio de 2008). *Gestiopolis*. Recuperado el 6 de marzo de 2014, de <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/rotacion-de-personal-dentro-de-los-recursos-humanos.htm>
- Villalba, C. (enero de 2004). *El concepto de Resiliencia: aplicaciones en la intervención*. Recuperado el 28 de junio de 2014, de <http://www.addima.org/Documentos/Articulos/Articulo%20Cristina%20Villalba%20Quesada.pdf>
- Wakabayashi, J., & Oblitas, H. (noviembre de 2012). La aplicación del marketing relacional en mercados masivos de América Latina: estudio de casos en el Perú. *Universidad & Empresa* (23), 71-90. Recuperado el 9 de enero de 2015, de <http://www.redalyc.org/pdf/1872/187226257003.pdf>
- Wharton School. (3 de octubre de 2007). *Recetas para fidelizar el talento de un buen empleado*. Recuperado el 2 de mayo de 2014, de Universia Knowledge Wahrton: Recursos Humanos: <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&ID=1413>
- Yunus, M. (2008). *Un mundo sin pobreza* (Única ed.). (M. Asencio, & A. Santos, Trad.) Barcelona: Paidós Ibérica, S.A.

Apéndices

PROBLEMA

Apéndice 1: Árbol de problemas

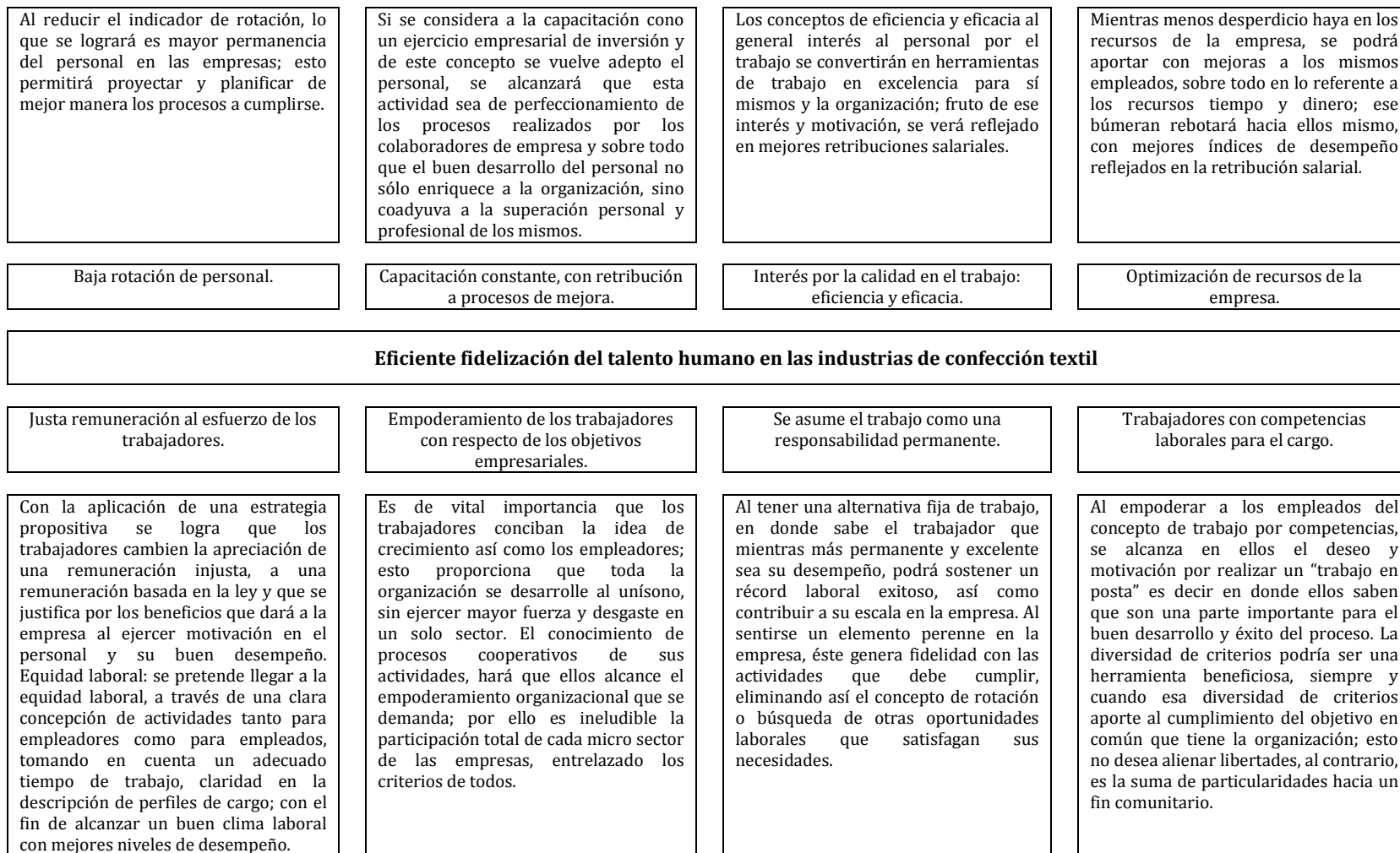
El incumplimiento de la producción y se incrementa el pago de horas extras a otros puestos de trabajo; además se sobresatura de trabajo a quienes se quedan en la empresa.	Se desgasta recursos en capacitar al personal, que no se retribuye en la empresa; es un recurso perdido, pues se fuga con la salida fortuita de los colaboradores. La información que reciben de la empresa, puede servir de ayuda en otras organizaciones de la misma índole.	Los trabajadores no demuestran interés en fusionar su deseo de trabajo con la información que reciben de la empresa, a través del entrenamiento, no desean perfeccionar el proceso de inducción recibida; tan sólo desean ser compensados por el mínimo esfuerzo realizable, no buscan excelencia en sus tareas.	Por el poco cuidado que tienen los colaboradores, destruyen la materia prima, no optimizan los insumos y desperdician el tiempo rectificando los errores cometidos en la labor; éstos se ven reflejados en los costos de producción que los asumen los empresarios, en algunas ocasiones en descuentos de los infractores.
Alta rotación de personal.	Capacitación constante, sin retribución a procesos de mejora.	Desinterés por la calidad en el trabajo: eficiencia y eficacia.	Desperdicios de recursos de la empresa.
Deficiente fidelización del talento humano en las industrias de confección textil			
Injusta remuneración al esfuerzo de los trabajadores.	Poco empoderamiento de los trabajadores con respecto de los objetivos empresariales.	No se asume el trabajo como una responsabilidad permanente.	Trabajadores sin competencias laborales para el cargo.
Los trabajadores consideran que reciben una injusta remuneración en retribución a su esfuerzo; a pesar de recibir pagos por horas extras, o los beneficios salariales, ellos piensan que no hay dinero que reprima el estar con sus familias y disfrutar de su tiempo libre. Lo consideran explotación laboral, puesto que por tratar de cubrir espacios de colaboradores ausentes, se sobresatura la capacidad laboral de quienes se muestran eficientes en la empresa, otorgándoles doble actividad. Son remunerados por esto, sin embargo ni el dinero justifica en ellos el tiempo extra de trabajo.	Al no conocer los procesos empresariales, se genera un distanciamiento de los trabajadores y no hay empoderamiento con respecto de los objetivos de la empresa; por ello no se sienten parte del proceso, sino sólo se sienten operarios eventuales. Esto no permite que ellos avizoren la posibilidad de mantenerse en la organización por largo tiempo.	El trabajador considera que este empleo es un medio para generar capital “semanal”, que le sirve para subsistir y no invierte esfuerzos en forjar en sí la posibilidad de permanencia laboral. Por ello también destaca el creciente ausentismo al trabajo.	Los trabajadores no tienen competencias laborales para el cargo; son “invitados” por colaboradores de la misma empresa a ser parte del trabajo a manera de recomendados por la falta de personal para el efecto, y se comprometen a “capacitarlos” en la marcha, provocando tan sólo un paliativo y no una solución real.

Fuente: Información diagnóstica.

Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2014.

OBJETIVOS

Apéndice 2: Árbol de objetivos



Fuente: Información diagnóstica.

Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2014.

OBJETIVOS DE TESIS

GENERAL: Diseñar una estrategia de mercadeo de vanguardia para la fidelización del talento humano en industrias de confección textil, con criterios de asertividad general.

ESPECÍFICOS

1. Identificar las herramientas contribuyentes o cooperantes al mercadeo de vanguardia para industrias de confección textil.	2. Aplicar los instrumentos en el personal de las industrias agremiadas a ACONTEX.	3. Elaborar la estrategia de fidelización del personal de las industrias de confección textil.	4. Validar la estrategia por medio de especialistas.
--	--	--	--

FASES

Apéndice 3: Matriz de ejecución

1. Diagnóstico ¿A qué aspectos va dirigida la estrategia?					2. Planteamiento de la estrategia de mk. de vanguardia, para fidelización de t.h.	3. Validación de la propuesta
Datos generales	Indicadores de Estabilidad de la fuerza de trabajo		Variables socio-psicológicas			
Misión Visión Valores corp. Estructura organizacional Reglamentación 1 Seguridad y salud laboral 2 Manual de funciones Datos de los colaboradores: edad, sexo	ROTACIÓN DE PERSONAL Fórmula: Relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de una empresa, en el transcurso de cierto tiempo.	AUSENTISMO Fórmula: Relación porcentual entre las horas/hombre perdidas por ausencias y el total de horas/hombres trabajadas.	Motivación Dimensiones e indicadores 1. NECESIDAD DE MOTIVACIÓN: Logros Reconocimiento Independencia laboral Responsabilidad Promoción de carrera 2. NECESIDADES HIGIÉNICAS: Administración y políticas de la empresa Calidad de la supervisión Relaciones interpersonales Remuneraciones Condiciones físicas del ambiente de trabajo	Satisfacción laboral Dimensiones e indicadores 1. EMPODERAMIENTO Sentido de pertenencia 2. COMUNICACIÓN. Comunicación asertiva 3. MANEJO DE CONFLICTOS Resiliencia	a) Matriz FODA: triangulando la información de todas las variables b) Matriz de Estrategias FO.FA.DO.DA: que introduzcan al producto final c) Diseño propiamente dicho de la estrategia de mk. de vanguardia para fidelización de t.h.	Seleccionar a especialistas para que verifiquen si lo planteado es posible., desde la perspectiva del mercadeo de vanguardia, así como de la gestión del talento humano, para su fidelización Se lo puede plantear a través de una nueva lista de cotejo.
Técnica: Observación Instrumento: Ficha de observación directa			Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario de encuesta		Técnica: Análisis FODA; Estrategia FO-FA-DO-DA Instrumento: matrices	Instrumento: Lista de cotejo
Objetivo: Determinar la situación actual del talento humano con respecto de la empresa.			Objetivo: Indagar la percepción laboral de los colaboradores, con relación a las variables: motivación y satisfacción laboral.			

Fuente: Información diagnóstica.

Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2014.

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Apéndice 4: Matriz de Operacionalización de variables

VARIABLE	Motivación		Satisfacción laboral			
TIPO	Independiente		Dependiente			
CONCEPTO TEÓRICO	De acuerdo a Herzberg (1967), llamada “La teoría de los dos factores” establece que la motivación está íntimamente ligada a la satisfacción laboral y la insatisfacción en el trabajo y que éstos representan dos fenómenos totalmente distintos y separados entre sí en la conducta profesional. Este modelo viene a decir que la persona trabajadora posee dos grupos de necesidades: unas referidas al medio ambiente físico y psicológico del trabajo (“necesidades higiénicas”) y otras referidas al contenido mismo del trabajo (“necesidades de motivación”). Si se satisfacen las “necesidades higiénicas”, el trabajador no se siente ya insatisfecho (pero tampoco está satisfecho =estado neutro); si no se satisfacen estas necesidades, se siente insatisfecho. El individuo sólo está satisfecho en el puesto de trabajo cuando están cubiertas sus “necesidades de motivación”. Si no se cubren estas necesidades, no está satisfecho (pero tampoco está insatisfecho =estado neutro) (Caballero, 2002).		De acuerdo a Lawler (1973), la satisfacción laboral parte de la hipótesis de que, la relación entre la expectativa y la realidad de la recompensa produce la satisfacción o la insatisfacción laboral; es decir, que éstas dependen de la comparación entre la recompensa recibida efectivamente por el rendimiento en el trabajo y la que el individuo consideraba adecuada a cambio de éste. Por lo tanto, si la recompensa obtenida efectivamente excede de la que se considera adecuada o si es equiparable, el trabajador alcanza el estado de satisfacción. Si esta relación se desarrolla en sentido inverso, se produce la insatisfacción. Por otra parte, es necesario dejar claro que, dentro de esta teoría, el término “recompensa” no significa sólo retribución financiera, sino que incluye un abanico muy amplio de todos los resultados y facetas del trabajo imaginables (remuneración, ascensos, reconocimientos, comunicación con la dirección, etc.) (Caballero, 2002) Empoderamiento: proceso multidimensional de carácter social en donde el liderazgo, la comunicación y los grupos auto-dirigidos reemplazan la estructura piramidal mecanicista por una estructura más horizontal en donde la participación de todos y cada uno de los individuos dentro de un sistema forman parte activa del control del mismo con el fin de fomentar la riqueza y el potencial del capital humano que posteriormente se verá reflejado no solo en el individuo sino también en la comunidad en la cual se desempeña [Blanchard, Carlos & Randolph 1997] (Fang, Morales, & Herazo, 2007) Sentido de pertenencia: puede tener un mayor grado de compromiso, afecto y motivación, lo cual incide en la realización de un trabajo altamente efectivo y eficiente, que al sumarse con el trabajo del equipo, le genera al sistema: desarrollo, calidad, productividad e innovación, lo que repercute en el fortalecimiento de la imagen institucional dando inicio al “sentido de pertenencia”. (Rodas, Ospina, & Lanzas, 2010) Asertividad consiste en: “la expresión de nuestros sentimientos de una manera sincera abierta y espontánea, sin herir la sensibilidad de la otra persona” (Naranjo, 2008). Manejo de conflictos: otra de las competencias claves de la comunicación organizacional, pues no es posible imaginar una organizacional sin conflictos, ya que éstos son inherentes a la existencia humana. En esta perspectiva, convertir los conflictos en oportunidades de mejoramiento de la comunicación es una habilidad que debería poseer todos los líderes de la organización (Pacheco, 2005). Resiliencia: Garmezy [1991], quien la ilustró como “la capacidad de recuperarse y mantener una conducta adaptativa a pesar de las circunstancias amenazantes o después de un evento estresante”. De manera semejante, Masten [2001] la definió como “un tipo de fenómeno caracterizado por buenos resultados a pesar de las serias amenazas para la adaptación o el desarrollo”. (Jiménez, 2008). Liderazgo: se la define como “la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas” (Robbins & Judge, 2009). “El liderazgo transformacional se relaciona con la eficacia organizacional” (Mendoza Torres & Ortiz Riaga, 2006).			
DIMENSIONES (procesos)	Necesidades de motivación	Necesidad higiénicas	Empoderamiento	Comunicación	Manejo de conflictos	Liderazgo
INDICADORES (resultados)	Logros. Reconocimiento. Independencia laboral. Responsabilidad. Promoción de carrera.	Administración y políticas de la empresa. Calidad de la supervisión. Relaciones interpersonales. Remuneraciones. Condiciones físicas del ambiente de trabajo.	Sentido de pertenencia	Comunicación asertiva	Resiliencia	Liderazgo transformacional

Elaborador por: Pardo-Paredes, Eleonor. 2014.

Apéndice 5: Ficha de Observación



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS
OBSERVACIÓN DIRIGIDA A EMPRESAS TEXTILES DE ACONTEXT, PARA APOYO DE
INFORMACIÓN AL TRABAJO DE TITULACIÓN PARA POSTGRADOS: "DISEÑO DE UNA
ESTRATEGIA DE MERCADEO DE VANGUARDIA PARA LA FIDELIZACIÓN DEL
TALENTO HUMANO EN INDUSTRIAS DE CONFECCIÓN TEXTIL", PREVIO A LA
OBTENCIÓN DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN
PLANEACIÓN
FICHA DE OBSERVACIÓN

Objetivo general: Diseñar una estrategia de mercadeo de vanguardia para la fidelización del talento humano en industrias de confección textil, con criterios de asertividad general.

Objetivo específico: Identificar las herramientas contribuyentes o cooperantes al mercadeo de vanguardia para industrias de confección textil.

Objetivo del instrumento: Determinar la situación actual del talento humano con respecto de la empresa.

Actividades:

1. Solicitar información general de la empresa: misión, visión, valores corporativos, estructura organizacional, reglamentación (seguridad y salud laboral, manual de funciones), datos de colaboradores (características socio-demográficas: edad, sexo).
2. Recoger y analizar la información sobre la rotación del personal.
3. Recoger y analizar la información sobre el ausentismo del personal.

Empresa																																																																															
MISIÓN	VALORES CORPORATIVOS	REGLAMENTACIÓN		COLABORADORES (al 2015)																																																																											
		Manual de Funciones		EDAD			SEXO																																																																								
VISIÓN	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Seguridad y Salud laboral		18-25	26-35	36-45	H	M																																																																							
		Reglamento interno																																																																													
OBSERVACIONES:																																																																															
ROTACIÓN DE PERSONAL (histórico)				AUSENTISMO DE PERSONAL (histórico)																																																																											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="2"></th> <th colspan="3">AÑO</th> </tr> <tr> <th>SEXO</th> <th>EDAD</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> </tr> <tr> <td rowspan="3">H</td> <td>18 - 25</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>26 - 35</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>36 - 45</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="3">M</td> <td>18 - 25</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>26 - 35</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>36 - 45</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>						AÑO			SEXO	EDAD	2012	2013	2014	H	18 - 25				26 - 35				36 - 45				M	18 - 25				26 - 35				36 - 45				<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="2"></th> <th colspan="3">AÑO</th> </tr> <tr> <th>SEXO</th> <th>EDAD</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> </tr> <tr> <td rowspan="3">H</td> <td>18 - 25</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>26 - 35</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>36 - 45</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="3">M</td> <td>18 - 25</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>26 - 35</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>36 - 45</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>						AÑO			SEXO	EDAD	2012	2013	2014	H	18 - 25				26 - 35				36 - 45				M	18 - 25				26 - 35				36 - 45			
		AÑO																																																																													
SEXO	EDAD	2012	2013	2014																																																																											
H	18 - 25																																																																														
	26 - 35																																																																														
	36 - 45																																																																														
M	18 - 25																																																																														
	26 - 35																																																																														
	36 - 45																																																																														
		AÑO																																																																													
SEXO	EDAD	2012	2013	2014																																																																											
H	18 - 25																																																																														
	26 - 35																																																																														
	36 - 45																																																																														
M	18 - 25																																																																														
	26 - 35																																																																														
	36 - 45																																																																														
OBSERVACIONES:				OBSERVACIONES:																																																																											
Elaborador por		Revisado por					Fecha																																																																								
Eleonor Virginia Pardo Paredes		Mg. Mario Alberto Moreno Mejía					Oct/2014																																																																								

Apéndice 6: Cuestionario de Encuesta



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS
ENCUESTA DIRIGIDA A EMPRESAS TEXTILES DE ACONTEXT, PARA APOYO DE
INFORMACIÓN AL TRABAJO DE TITULACIÓN PARA POSTGRADOS: "DISEÑO DE UNA
ESTRATEGIA DE MERCADEO DE VANGUARDIA PARA LA FIDELIZACIÓN DEL TALENTO
HUMANO EN INDUSTRIAS DE CONFECCIÓN TEXTIL", PREVIO A LA OBTENCIÓN DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN PLANEACIÓN

CUESTIONARIO DE ENCUESTA

Objetivo general: Diseñar una estrategia de mercadeo de vanguardia para la fidelización del talento humano en industrias de confección textil, con criterios de asertividad general.

Objetivo específico: Identificar las herramientas contribuyentes o cooperantes al mercadeo de vanguardia para industrias de confección textil.

Objetivo del instrumento: Indagar la percepción laboral de los colaboradores, con relación a las variables: motivación y satisfacción laboral.

Instrucciones: Por favor, lea con detenimiento este documento y conteste con la más absoluta sinceridad, y marque con una equis (**X**) en la/s opción/es que concuerde/n con su criterio. Recuerde que esta información es anónima, pues no lleva su nombre o datos de identificación, sin embargo es importante obtener datos verdaderos para cumplir con el objetivo.

Cuestionario:

SEXO	M		F	
-------------	---	--	---	--

EDAD	18-25		26-35		36-45	
-------------	-------	--	-------	--	-------	--

- ¿Cuánto tiempo trabaja en el área de confección textil? ¿En cuántas empresas de textiles ha trabajado?
TIEMPO _____ NÚMERO DE EMPRESAS _____
- ¿Por qué ha salido de las anteriores empresas de textiles? Escoja de estas opciones siguientes, la(s) que considere:

Por el sistema de pago
Por la seguridad laboral
Por la dirección de los altos mandos
Por mejores ofertas en otros lugares
Por razones personales

()
()
()
()
()

Si no ha salido y es ésta su primera experiencia en empresas textiles, marque

NO APLICA ()

- ¿Qué tan agradable es su trabajo? Escoja UNA de las alternativas:

Nada agradable	Poco agradable	Medianamente agradable	Agradable	Muy agradable
()	()	()	()	()

- ¿Qué es lo que más le gusta de su trabajo? Escoja de estas opciones siguientes, las tres que para usted sean las más importantes: 1: LA MÁS IMPORTANTE; 2: LA MEDIANAMENTE IMPORTANTE; 3: LA NORMALMENTE IMPORTANTE

Las actividades a cumplir en su puesto de trabajo	()
Los beneficios económicos que recibe de la empresa	()
La relación de amistad con el personal de la empresa	()
La infraestructura de la empresa: maquinaria, espacios de trabajo	()
La seguridad de las instalaciones, la facilidad de llegar al lugar de trabajo	()
Otras	()

- ¿Ha recibido usted capacitaciones en esta empresa, durante el último año? SI () NO ()

¿En qué áreas ha recibido capacitación? ¿En qué áreas le gustaría recibir capacitación?

Técnicas de la confección	()
Relaciones humanas	()
Seguridad laboral	()
Manejo de conflictos	()
Comunicación efectiva	()

Técnicas de la confección	()
Relaciones humanas	()
Seguridad laboral	()
Manejo de conflictos	()
Comunicación efectiva	()

6.¿Qué actividades ha podido realizar usted en la empresa, aparte de su trabajo?

	nunca	rara vez	algunas veces	casi siempre	siempre
Brindar consejos a sus superiores	()	()	()	()	()
Remplazar a sus jefes por alguna ocasión	()	()	()	()	()
Apoyar a sus compañeros con palabras de aliento	()	()	()	()	()
Interceder por usted o por sus compañeros ante el jefe	()	()	()	()	()
Hacer horas extras, por cumplir con el trabajo pendiente	()	()	()	()	()
Hacer dos trabajos a la vez, para cumplir con lo solicitado	()	()	()	()	()
Remplazar a alguno de sus compañeros, haciendo doble trabajo	()	()	()	()	()
Recomendar a familiares y amigos, que trabajen en esta empresa	()	()	()	()	()
Participar en actividades sociales con los compañeros, en la empresa	()	()	()	()	()
Llevar a familiares o amigos a trabajar, para cumplir con lo pendiente	()	()	()	()	()

7.¿Cómo califica la resolución de conflictos en esta empresa?

Entre empleados		Entre jefes		Entre jefe y empleados	
Excelente	()	Excelente	()	Excelente	()
Muy bueno	()	Muy bueno	()	Muy bueno	()
Bueno	()	Bueno	()	Bueno	()
No tan bueno	()	No tan bueno	()	No tan bueno	()
Pésimo	()	Pésimo	()	Pésimo	()

8.¿Cómo califica la comunicación de las personas que trabajan en esta empresa?

Entre empleados		Entre jefes		Entre jefe y empleados	
Excelente	()	Excelente	()	Excelente	()
Muy bueno	()	Muy bueno	()	Muy bueno	()
Bueno	()	Bueno	()	Bueno	()
No tan bueno	()	No tan bueno	()	No tan bueno	()
Pésimo	()	Pésimo	()	Pésimo	()

9.¿Se ve usted laborando en esta empresa a largo plazo? Escoja una de las alternativas:

No lo he pensado ()	A veces lo he pensado ()	Sí lo he pensado ()
----------------------------	---------------------------------	----------------------------

10. A parte del trabajo, ¿Qué le gustaría aprender en esta empresa? Escoja de estas opciones siguientes, las tres que para usted sean las más importantes: 1: LA MÁS IMPORTANTE; 2: LA MEDIANAMENTE IMPORTANTE; 3: LA NORMALMENTE IMPORTANTE

Cómo tener mejores niveles de calidad en el trabajo	()
Cómo tomar mejores decisiones personales y sociales	()
Cómo hacer respetar mi criterio en el grupo	()
Cómo salir adelante, luego de una situación dolorosa	()
Cómo convencer a las personas de hacer lo correcto	()
Otras	()

Muchas gracias por su colaboración

Elaborador por	Revisado por	Fecha
Eleonor Virginia Pardo Paredes	Mg. Mario Alberto Moreno Mejía	Oct/2014



Apéndice 7: Lista de cotejo

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

ENCUESTA DIRIGIDA A PERSONAL DE TRABAJO EN EMPRESAS TEXTILES DE ACONTEXT,
PARA APOYO DE INFORMACIÓN AL TRABAJO DE TITULACIÓN PARA POSTGRADOS: "DISEÑO DE
UNA ESTRATEGIA DE MERCADEO DE VANGUARDIA PARA LA FIDELIZACIÓN DEL TALENTO
HUMANO EN INDUSTRIAS DE CONFECCIÓN TEXTIL", PREVIO A LA OBTENCIÓN DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN PLANEACIÓN
VALIDACIÓN DE PROPUESTA

Objetivo general del proyecto: Diseñar una estrategia de mercadeo de vanguardia para la fidelización del talento humano en industrias de confección textil, con criterios de asertividad general.

Objetivo específico: Validar la estrategia por medio de especialistas.

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA, DIRIGIDA A ESPECIALISTAS EN LAS ÁREAS DE PERTINENCIA

Estrategia de mercadeo de vanguardia	Se ajusta a la fidelización del talento humano		OBSERVACIONES
	SI	NO	
Ítem			
Canon de Liderazgo para el personal de las Industrias de Confección Textil			
1. Buscando el éxito como líder: el verdadero valor de un líder, que inspira la excelencia			
2. Potenciando los equipos de trabajo: Liderazgo vs. Equipos de trabajo			
3. Estilos de Liderazgo Líder Reactivo vs. Líder Proactivo			
Liderazgo Transformacional vs. liderazgo Transaccional			
4. <i>Insight</i> : herramienta gestáltica del liderazgo transformacional			
5. <i>Kaizen</i> : la mejora continua			
6. La efectividad: la eficiencia y la eficacia como componentes de un rendimiento efectivo			
Guía de Empoderamiento del personal de las Industrias de Confección Textil			
1. Resiliencia: Taller de manejo de conflictos			
2. Asertividad: Taller comunicacional			
3. Inteligencia emocional: Taller vivencial de Inteligencia Emocional			
4. Meta-modelo de lenguaje: Capacitación en Programación Neurolingüística			
5. Lateralidad de pensamiento: Atelier de creatividad			
Programa de Entrenamiento para el personal de las Industrias de Confección Textil			
1. Introducción al mundo textil			
2. El vestido como signo de identidad			
3. El diseño			
4. Hiladura y tejidos			
5. Materiales y colorantes			
6. Estampados y acabados			
7. Patronaje			
8. Corte			
9. Ensamblado			
10. La industria textil como elemento del cambio de la matriz productiva			

Nombre
Lugar de residencia
Cargo o profesión

Fecha
Firma

Elaborador por	Revisado por	Validado por	Fecha
Eleonor V. Pardo P.	Mg. Mario A. Moreno M.		Mar/2015

Resumen Final

Diseño de una estrategia de Mercadeo de Vanguardia para la Fidelización del talento humano en industrias de confección textil

Eleonor Virginia Pardo Paredes

109 páginas

Proyecto dirigido por: Mario Alberto Moreno Mejía, Mg.

Con el deseo de aportar al desarrollo del sector confección textil, se ha diseñado una estrategia de mercadeo de vanguardia para la fidelización del talento humano; ésta desea contrarrestar la deficiencia revelada en el diagnóstico preliminar (altos índices de rotación y ausentismo de personal, así como poca satisfacción y motivación laboral). El propósito: alcanzar un índice mínimo o nulo de rotación de personal, fomentar capacitación constante e incrementar el interés por la calidad en el trabajo y la optimización de recursos. Un trabajo cuanti-cualitativo ubicado en el paradigma inductivo y alcance descriptivo y, con el apoyo del sustento teórico e investigaciones realizadas en torno al tema, permite la construcción de la estrategia en una estructura tripartita: Canon de liderazgo para el personal de industrias de confección textil, guía de empoderamiento del personal de industrias de confección textil y programa de entrenamiento técnico para el personal de industrias de confección textil. Ésta ha sido validada por especialistas en el área de marketing y de la gestión de talento humano, a través de lista de cotejo; para la selección de especialistas, se aplicó el método Delphi. El presente trabajo de desarrollo, ha tenido la colaboración de empresas agremiadas a la Asociación de Confeccionistas Textiles de Tungurahua, ACONTEX.