



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de titulación en la modalidad de proyecto de  
investigación previo a la obtención del Título de  
Licenciada de Empresas**

**TEMA: “Gestión del cambio Bottom-Up como  
conexión emocional con los empleados en el sector  
comercial de Tungurahua-Ecuador”**

**AUTORA: Guissella Katherine Beltrán Ortega**

**TUTOR: Lic. Mario Patricio Padilla Martínez, PhD.**

**AMBATO – ECUADOR**

**Agosto 2023**



## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

**Lic. Mario Patricio Padilla Martínez, PhD.**

### **CERTIFICA:**

En mi calidad de tutor del Trabajo de Titulación “**Gestión del cambio bottom-up como conexión emocional con los empleados en el sector comercial de Tungurahua-Ecuador**” presentado por la señorita **Guissella Katherine Beltrán Ortega** para optar por el título de Licenciada de Empresas, **CERTIFICO**, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad, suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 28 de agosto del 2023.



**Lic. Mario Patricio Padilla Martínez, PhD.**

**C.I. 0501298269**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, **Guissella Katherine Beltrán Ortega**, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento para la obtención del Título de Licenciado de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.

A handwritten signature in blue ink, enclosed within a circular scribble. The signature reads "Beltrán Guissella".

**Guissella Katherine Beltrán Ortega**

**C.I. 1804914909**

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO**

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



**Ing. Arturo Fernando Montenegro Ramírez, Mg.**

**C.I. 1803845385**



**Ing. María Dolores Guamán Guevara, Mg.**

**C.I. 1802831691**

Ambato, 28 de agosto del 2023

## **DERECHOS DE AUTOR**

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

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



**Guissella Katherine Beltrán Ortega**

**C.I. 1804914909**

## **DEDICATORIA**

Dedico con todo mi corazón y gratitud esta tesis a Dios que es mi proveedor diario que con su gracia me brinda cada día su bendición y los recursos que el ya conoce sin antes pedirle, tu señor eres mi proveedor y mi guía en cada día de mi vida quien me lleva por el camino del bien, siendo tu quien me ha permitido llegar hasta aquí y recordándome que para los que te aman señor todo obra para bien, como no dedicar también esta tesis a mis padres y a mi hija que siempre estuvieron ahí guiándome y permitiéndome continuar aun en medio de las dificultades, son mis ángeles que Dios me regalo aquí en la tierra, a mi hija Isabella quien fue la bendición más grande que llevo a mi vida cuando aún estaba en medio de mi carrera convirtiéndose en mi fortaleza diaria para continuar y conseguir con esfuerzo esta tan anhelada meta, los amo.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por haber permitido llegar a cumplir una meta tan importante, tanto personal como profesional, en donde fue el quien me proveo la sabiduría y la inteligencia que fue tan necesaria para poder llegar hasta aquí, como no también agradecer a mis padres y a mi hija que fueron mi soporte y mi ejemplo a seguir en cada ámbito de mi vida, así también mis más sinceros agradecimientos a mi tutor de tesis quien estuvo en todo momento enseñándome, guiándome y esforzándome para que esto se pueda cumplir, para concluir agradezco a todos mis docentes que a lo largo de mi carrera tan bondadosamente compartieron sus conocimientos conmigo, enseñándome tantas cosas que me servirán para mi vida personal y profesional, esperando contar con todos ustedes siempre con su valioso e incondicional apoyo.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO .....	iv
DERECHOS DE AUTOR .....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	viii
ÍNDICE DE TABLAS .....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvi
RESUMEN EJECUTIVO .....	xvii
ABSTRACT.....	xviii
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>2</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>2</b>
1.1. Tema de investigación .....	2
1.2. Antecedentes Investigativos .....	2
1.3. Problema de Investigación.....	5
1.4. Objetivos.....	9
1.4.1. Objetivo General.....	9
1.4.2. Objetivos Específicos .....	9
1.5. Fundamentación teórica de las variables de estudio.....	11
1.5.1. Gestión del talento humano .....	11
1.5.2. Conexión Emocional.....	27
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>32</b>
<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>32</b>
2.1. Tipo de investigación .....	32
2.1.1 Investigación descriptiva.....	32
2.1.2. Investigación correlacional .....	32
2.2. Enfoque de la investigación .....	32

2.3. Modalidades de investigación .....	33
2.3.1. Investigación Bibliográfica.....	33
2.2.2. Investigación de campo.....	33
2.4. Población y Muestra.....	33
2.5. Técnica de recolección de información.....	35
2.6. Procesamiento de datos .....	35
2.6.1.    Confiabilidad de la encuesta .....	35
2.6.2.    Correlación de hipótesis.....	37
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>38</b>
<b>RESULTADOS.....</b>	<b>38</b>
3.1. Análisis y discusión de los resultados .....	38
3.2. Tratamiento estadístico .....	66
3.3. Modelo de gestión del cambio bottom-up como conexión emocional con los empleados en el sector comercial de Tungurahua-Ecuador.....	69
3.4. Validación del modelo .....	84
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>149</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>149</b>
4.1. Conclusiones .....	149
4.2. Recomendaciones.....	150
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>152</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>164</b>
Anexo 1: Encuesta.....	164
Anexo 2: Validación por expertos.....	169
Anexo 3: Correlaciones por Spearman .....	172

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Procesamiento de los casos .....	36
Tabla 2. Estadísticos de fiabilidad .....	36
Tabla 3. Edad .....	38
Tabla 4. Género .....	39
Tabla 5. Nivel de educación.....	40
Tabla 6. Años en el mercado.....	41
Tabla 7. Cargo.....	42
Tabla 8. Aplicación de modelos de gestión .....	43
Tabla 9. Modelos de gestión empresarial.....	44
Tabla 10. Modelos de gestión no tradicionales.....	45
Tabla 11. Modelos de gestión no tradicionales.....	46
Tabla 12. Modelos de gestión aplicados en el sector comercial .....	47
Tabla 13. Modelos de gestión recomendados .....	48
Tabla 14. Aplicación del modelo bottom-up .....	49
Tabla 15. Facilidades para desarrollo profesional y educativo .....	50
Tabla 16. Charlas y cursos .....	51
Tabla 17. Visión y objetivos empresariales .....	52
Tabla 18. Trabajo en equipo.....	53
Tabla 19. Incentivos para motivar al personal .....	54
Tabla 20. Manejo de conflictos.....	55
Tabla 21. Expectativas esperadas.....	56
Tabla 22. Normas y políticas internas.....	57
Tabla 23. Habilidades técnicas en el desempeño laboral.....	58
Tabla 24. Aplicación del modelo bottom-up .....	59
Tabla 25. Aplicación del modelo bottom-up para motivación.....	60
Tabla 26. Aplicación del modelo bottom-up para comunicación eficaz.....	61
Tabla 27. Aplicación de estrategia basada en el modelo bottom-up como conexión emocional .....	62
Tabla 28. Recomendación del modelo bottom-up para el sector comercial .....	63
Tabla 29. Capacitaciones o incentivos para el personal.....	64
Tabla 30. Promueve el trabajo en equipo.....	65

Tabla 31. Resumen de las correlaciones por Spearman .....	67
Tabla 32. Correlaciones de las variables .....	68
Tabla 33. Desarrollo profesional y educativo .....	70
Tabla 33. Trabajo en equipo.....	71
Tabla 35. Desarrollo de Habilidades Técnicas.....	72
Tabla 36. Motivación del personal.....	73
Tabla 37. Socialización de la visión y los objetivos .....	74
Tabla 38. Comunicación eficaz.....	75
Tabla 39. Incentivos y reconocimientos.....	76
Tabla 40. Definición de normativas y políticas .....	77
Tabla 41. Manejo de conflictos .....	78
Tabla 42. Charlas, cursos, capacitaciones .....	79
Tabla 43. Presupuesto .....	80
Tabla 44. Planificación.....	80
Tabla 45. Indicadores de desempeño laboral .....	82
Tabla 46. Indicadores de desempeño empresarial.....	83
Tabla 47. Acciones de mejora.....	83
Tabla 48. Desarrollo profesional y educativo .....	85
Tabla 49. Desarrollo profesional y educativo .....	86
Tabla 50. Desarrollo profesional y educativo .....	87
Tabla 51. Trabajo en equipo.....	88
Tabla 52. Trabajo en equipo.....	89
Tabla 53. Trabajo en equipo.....	90
Tabla 54. Desarrollo de Habilidades Técnicas.....	91
Tabla 55. Desarrollo de Habilidades Técnicas.....	92
Tabla 56. Desarrollo de Habilidades Técnicas.....	93
Tabla 57. Motivación del personal.....	94
Tabla 58. Motivación del personal.....	95
Tabla 59. Motivación del personal.....	96
Tabla 60. Socialización de la visión y los objetivos .....	97
Tabla 61. Socialización de la visión y los objetivos .....	98
Tabla 62. Socialización de la visión y los objetivos .....	99
Tabla 63. Comunicación eficaz.....	100

Tabla 64. Comunicación eficaz.....	101
Tabla 65. Comunicación eficaz.....	102
Tabla 66. Incentivos y reconocimientos.....	103
Tabla 67. Incentivos y reconocimientos.....	105
Tabla 68. Incentivos y reconocimientos.....	107
Tabla 69. Definición de normativas y políticas .....	109
Tabla 70. Definición de normativas y políticas .....	110
Tabla 71. Definición de normativas y políticas .....	111
Tabla 72. Manejo de conflictos .....	112
Tabla 73. Manejo de conflictos .....	113
Tabla 74. Manejo de conflictos .....	114
Tabla 75. Charlas, cursos, capacitaciones .....	115
Tabla 76. Charlas, cursos, capacitaciones .....	117
Tabla 77. Charlas, cursos, capacitaciones .....	119
Tabla 78. Presupuesto .....	121
Tabla 79. Presupuesto .....	122
Tabla 80. Presupuesto .....	123
Tabla 81. Planificación.....	124
Tabla 82. Planificación.....	126
Tabla 83. Planificación.....	128
Tabla 84. Indicadores de desempeño laboral .....	130
Tabla 85. Indicadores de desempeño laboral .....	132
Tabla 86. Indicadores de desempeño laboral .....	134
Tabla 87. Indicadores de desempeño empresarial.....	136
Tabla 88. Indicadores de desempeño empresarial.....	137
Tabla 89. Indicadores de desempeño empresarial.....	138
Tabla 90. Acciones de mejora.....	139
Tabla 91. Acciones de mejora.....	140
Tabla 92. Acciones de mejora.....	141
Tabla 93. Resumen modelo evaluación .....	142

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Ventas totales por sector y actividad económica .....	6
Gráfico 2. Ventas netas y recaudación bruta.....	7
Gráfico 3. Resumen y mercado laboral.....	7
Gráfico 4. Mercado laboral por sector .....	8
Gráfico 2. Edad .....	38
Gráfico 3. Género.....	39
Gráfico 4. Nivel de educación.....	40
Gráfico 5. Años en el mercado.....	41
Gráfico 6. Cargo.....	42
Gráfico 7. Aplicación de modelos de gestión .....	43
Gráfico 8. Modelos de gestión empresarial.....	44
Gráfico 9. Modelos de gestión no tradicionales.....	45
Gráfico 10. Modelos de gestión empresarial.....	46
Gráfico 11. Modelos de gestión aplicados en el sector comercial .....	47
Gráfico 12. Modelos de gestión recomendados .....	48
Gráfico 13. Aplicación del modelo bottom-up .....	49
Gráfico 14. Facilidades para desarrollo profesional y educativo.....	50
Gráfico 15. Charlas y cursos .....	51
Gráfico 16. Visión y objetivos empresariales .....	52
Gráfico 17. Trabajo en equipo .....	53
Gráfico 18. Incentivos para motivar al personal .....	54
Gráfico 19. Manejo de conflictos.....	55
Gráfico 20. Expectativas esperadas.....	56
Gráfico 21. Normas y políticas internas.....	57
Gráfico 22. Habilidades técnicas en el desempeño laboral.....	58
Gráfico 23. Aplicación del modelo bottom-up .....	59
Gráfico 24. Aplicación del modelo bottom-up para motivación.....	60
Gráfico 25. Aplicación del modelo bottom-up para comunicación eficaz.....	61
Gráfico 26. Aplicación de estrategia basada en el modelo bottom-up como conexión emocional .....	63

Gráfico 27. Recomendación del modelo bottom-up para el sector comercial .....	64
Gráfico 28. Capacitaciones o incentivos para el personal.....	65
Gráfico 29. Promueve el trabajo en equipo.....	66
Gráfico 33. Promueve el trabajo en equipo.....	143

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Componentes de la gestión del talento humano .....	13
Figura 2. Procesos de la gestión del talento humano .....	15
Figura 3. Dimensiones de la gestión del talento humano.....	17
Figura 4. Lean Manufacturing.....	19
Figura 5. Modelo Kaizen.....	19
Figura 6. Modelo Canvas .....	20
Figura 7. Modelo de Mintzberg .....	20
Figura 8. Cuadro de mando integral.....	21
Figura 9. Modelo Deming .....	22
Figura 10. Modelo Malcolm Baldrige.....	22
Figura 11. Modelo EFQM.....	23

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta.....	156
Anexo 2. Validación de Expertos.....	161
Anexo 3. Correlación por Sperman.....	164

## RESUMEN EJECUTIVO

El bottom-up (de abajo hacia arriba) se convierte en una estrategia para conectar con los empleados y facilitar tanto su independencia en las actividades diarias, como promover su confianza y acotar en un mejor desempeño laboral. Este modelo hace énfasis en el personal, le brinda la voz que requieren dentro de una empresa, para que participen en todas las decisiones y que incluso se conviertan en líderes de cambio.

Las empresas del sector comercial de la provincia de Tungurahua se siguen manejando con paradigmas tradicionales en su gestión interna y en el manejo del personal, donde el personal en su mayoría se encuentra desmotivado por falta de políticas adecuadas desde niveles gerenciales y directivos.

Como metodología, se considera un estudio descriptivo porque se especificaron aquellos aspectos esenciales que las empresas del sector comercial necesitan para una gestión empresarial adecuada, así como, en una investigación correlacional para determinar los factores de incidencia para un modelo de gestión del cambio bottom-up como conexión emocional con los empleados en el sector. Se sustentó en un enfoque cuantitativo, una investigación bibliográfica y de campo, con una muestra de 376 empresas comerciales.

Como resultados se encontró que empresas sí están dispuestas a implementar y recomendar el modelo de bottom-up en su gestión, pues apoya en la motivación del personal mediante incentivos o reconocimientos. Además, necesitan realizar capacitaciones internas en las empresas del sector comercial de Tungurahua-Ecuador, por ejemplo, en los siguientes temas: capacitaciones sobre tecnología, marketing digital y atención al cliente y sobre recursos humanos, administración y manejo de personal.

**PALABRAS CLAVE:** INVESTIGACIÓN, GERENCIA, SECTOR COMERCIAL, GESTIÓN, GESTIÓN BOTTOM-UP, EMOCIONAL

## ABSTRACT

The bottom-up (from the bottom up) becomes a strategy to connect with employees and facilitate both their independence in daily activities, as well as promote their confidence and limit better job performance. This model emphasizes the staff, gives them the voice they require within a company, so they can participate in all decisions and even become change leaders.

The companies of the commercial sector of the province of Tungurahua continue to be managed with traditional paradigms in their internal management and in the management of personnel, where most of the personnel is demotivated due to the lack of adequate policies from managerial and directive levels. Therefore, the objective of this study was to analyze bottom-up change management as an emotional connection with employees in the commercial sector of Tungurahua-Ecuador.

As a methodology, it is considered a descriptive study because those essential aspects that companies in the commercial sector need for adequate business management were specified, as well as, in a correlational investigation to determine the incidence factors for a bottom-up change management model. as an emotional connection with employees in the sector.

As a result, it was found that companies are willing to implement and recommend the bottom-up model in their management, since it supports staff motivation through incentives or recognition. In addition, they need to carry out internal training in companies in the commercial sector of Tungurahua-Ecuador, for example, in the following topics: training on technology, digital marketing and customer service and on human resources, administration and personnel management.

**KEY WORDS:** RESEARCH, CHANGE MANAGEMENT, BOTTOM-UP, EMOTIONAL CONNECTION, COMMERCIAL SECTOR.

## INTRODUCCIÓN

La importancia de la gestión del cambio bottom-up como conexión emocional se enmarca principalmente en el fomento de la participación de todos y cada uno de los colaboradores. Además, apoya una convivencia sana en un mismo entorno laboral donde convergen diferentes generaciones, donde, este modelo hace énfasis en el personal, le brinda la voz que requieren dentro de una empresa, para que participen en todas las decisiones y que incluso se conviertan en líderes de cambio.

En el sector comercial, es necesario que se aborde esta temática pues se convierte en una estrategia para conectar con los empleados y facilitar tanto su independencia en las actividades diarias, como promover su confianza y acotar en un mejor desempeño laboral. De esta forma, se apoya el compromiso entre empleado y empleador, incrementándose la sensación de bienestar y lográndose un rendimiento adecuado en el desempeño laboral.

En el capítulo I, se detalla el planteamiento del problema que engloba el establecimiento de los antecedentes investigativos, así como del problema de investigación y los objetivos del estudio, con la finalidad de establecer el punto de partida del estudio; así como, la fundamentación teórica de cada una de las variables para definir el instrumento de recolección de datos que permitirá un diagnóstico preciso.

En el capítulo II, se detallan los aspectos metodológicos que incluyen desde el tipo de investigación elegido, el enfoque y las modalidades de estudio; además, se estableció la población y muestra a quienes se enfoca este trabajo, así como, las herramientas estadísticas que se utilizaron para el análisis de las variables.

En el capítulo III, se presentan los resultados posteriores a la recopilación de datos mediante la encuesta propuesta, similarmente, los resultados del análisis estadístico mediante el tratamiento estadístico. Similarmente, el modelo propuesto con sus componentes y su aplicación en tres empresas del sector comercial.

El capítulo IV, detallan cada una de las conclusiones y recomendaciones a las cuales se llegaron después de la ejecución de la presente investigación, junto a la bibliografía y los anexos utilizados en el presente trabajo.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. Tema de investigación

“Gestión del cambio bottom-up como conexión emocional con los empleados en el sector comercial de Tungurahua-Ecuador”

### 1.2. Antecedentes Investigativos

El *bottom-up* (de abajo hacia arriba) es una estrategia de procesamiento de información que, a diferencia del modelo convencional de organización, como los autoritarios, transaccional, de servicios, visionario, democráticos y de Laissez Faire, los cuales, buscan valorar e incluir a todos los miembros de una organización, sin considerar a algunos “más valiosos”. Por tanto, trata de romper el paradigma del modelo tradicional jerarquizado, que se lo conoce como *top-down*, permitiendo que cada colaborador aporte sus ideas y conocimientos, lo cual permite procesos ágiles y resultados positivos (Valdivieso & Macedo, 2018). En ese sentido, es preciso que se aborde esta temática pues se convierte en una estrategia para conectar con los empleados y facilitar tanto su independencia en las actividades diarias, como promover su confianza y acotar en un mejor desempeño laboral.

Es pertinente mencionar que, de acuerdo a Romero y Aldeanueva, (2015) la jerarquía de los empleados dentro de una organización es un tema de gran relevancia, que se ha tratado de abajo hacia arriba durante muchos años. Es decir, un empleado de mayor rango se considera más valioso que cualquier otro empleado. Sin embargo, este paradigma ha cambiado y se incluye y evalúa a todos los miembros de la organización por igual. Y es precisamente, el objetivo que persigue el modelo bottom-up, que fomenta el modelo de talento de abajo hacia arriba.

Para Argue Argüello (2017) es una estrategia de comunicación y procesamiento de la información, que agrega valor a las partes más pequeñas que forman el todo. Donde, este modelo propone pasar de un esquema de trabajo de arriba hacia abajo, a un esquema de trabajo de abajo hacia arriba, que contribuye a que cada parte de los

involucrados, en este caso, los empleados y directivos aporten ideas, lo cual apoya en la ejecución de las actividades internas y la consecución de objetivos. Se destaca que, este modelo hace énfasis en el personal, le brinda la voz que requieren dentro de una empresa, para que participen en todas las decisiones y que incluso se conviertan en líderes de cambio.

Cabe indicar que, este tema es de gran relevancia en la actualidad, puesto que, con las tendencias de inclusión y diversidad, para Rodríguez, Sbragia y Gonzalez (2021) la implementación de estrategias para fomentar la participación de todos y cada uno de los colaboradores, apoya en una convivencia sana en un mismo entorno laboral donde convergen diferentes generaciones. Además, como lo manifiesta Kopak, et al. (2016) permite fortalecer los equipos de trabajo, conociéndose las fortalezas de cada uno de los empleados y unificándose fuerzas hacia un mismo objetivo. A su vez, según Yumisaca, et al. (2020) este modelo de gestión empresarial apoya en la motivación de los empleados, el compromiso de ellos frente a la empresa, incrementándose la sensación de bienestar y lográndose un rendimiento adecuado en el desempeño laboral.

En una tesis realizada en España en la Universidad de Córdoba, los autores Ballesta, Ramos y Vallejo (2019), proponen un portafolio de inversión real mediante el análisis fundamental con un enfoque top-down y bottom-up para analizar las condiciones económicas actuales del mundo y de Colombia. Específicamente gracias al enfoque de bottom-up se logró un análisis que contextualizó la situación económica en dos direcciones, desde lo global hacia lo local, pero no se hace énfasis en el enfoque bottom-up exclusivamente, ni en el ámbito de talento humano, puesto que se direcciona a al ámbito financiero. Por ello, es necesario también enfocarlo en el área administrativa y operativa del personal y su óptima gestión, objeto de estudio de la presente investigación.

Para Argüello (2017) en su trabajo de investigación realizado también en España en la Universidad de Cantabria, se utilizó el enfoque bottom-up como método para demostrar que el *Business Intelligence* es una herramienta de relevancia para apoyar la gestión interna empresarial, específicamente en el departamento contable y financiero. Como conclusiones, en este estudio la toma de decisiones se agilitó gracias

al procesamiento de datos mediante bases que logran un proceso bidireccional entre los niveles directivos y operativos. No obstante, es necesario que se aborde desde otra perspectiva, como el talento humano para la mejora del desempeño laboral; lo cual, se realizará en el presente estudio abordándose esa jerarquía de abajo hacia arriba.

En el estudio de Timarán (2019) realizado en Colombia, en su estudio implementaron un modelo de *bottom-up* en una institución gubernamental para garantizar un óptimo desempeño laboral y que influya en la resolución de problemas relacionados a los asentamientos informales. Se obtuvo un nivel superior al esperado referente al valor material y comercial, sobre un 40% del esperado, por cuanto la comunicación y diferentes acciones de abajo hacia arriba permitieron un trabajo en equipo en el personal público. Sin embargo, no se relaciona directamente con el talento humano, dejándose futuras líneas de investigación abiertas, de las cuales, se pretende abordar en el presente trabajo y relacionarlo al talento humano.

En Ecuador, en la investigación realizada por se tuvo como objetivo establecer un plan para de uso racional de la energía para la planta de Industrial Licorera Embotelladora Loja “ILELSA” se realizó un análisis bottom up para verificar la condición actual de la empresa, del entorno o mercado al que pertenece la empresa y se analizaron los sectores que se relacionan a empresas productoras de licor, así como todos y cada uno de los datos energéticos y su cuantificación de uso. Como conclusiones, se logró una revisión de todos los sistemas eléctricos y un plan de mantenimiento preventivo, donde, el personal promueve una cultura de ahorro y mayor comunicación entre el personal directivo y operativo.

En la provincia de Tungurahua se evidencia en la investigación de Morales (2018), la cual desarrolló un modelo de gestión de talento humano para incrementar el desempeño laboral y contribuir con la mejora de la calidad en los servicios de una empresa de transportes. Dentro de los resultados que se encontraron consta: que la empresa no permite que los clientes internos intervengan en la toma de decisiones, por ende, no cuentan con el aporte de ideas, las cuales permitirían la resolución de problemas, limita la toma de decisiones e impide el normal desarrollo de la misma. Por ello, el modelo permitió que tanto la comunicación, como la motivación y el

cumplimiento de los objetivos empresariales se logran con total normalidad. No obstante, dicho modelo propuesto no utiliza el enfoque *bottom-up* para realizarlo, motivo por el cual, en el presente trabajo se aborda dicho enfoque.

### **1.3. Problema de Investigación**

La situación problemática que se identifica mediante observación directa es que existe un insuficiente diagnóstico respecto a los modelos de gestión empresariales, como por ejemplo de los modelos de Mintzberg, Zeitgeist y de organizaciones planas, así mismo, específicamente en el modelo *bottom-up* (de abajo hacia arriba) en áreas de talento humano. Razón por la cual, las empresas se siguen manejando con paradigmas tradicionales en su gestión interna y en el manejo del personal, puesto que, se realizó una observación directa en los locales de calzado del cantón Cevallos, en la provincia de Tungurahua, los gerentes aún mantienen modelos tradicionales como e incluso algunos no poseen modelos de gestión, lo cual, resta competitividad en el mercado actual.

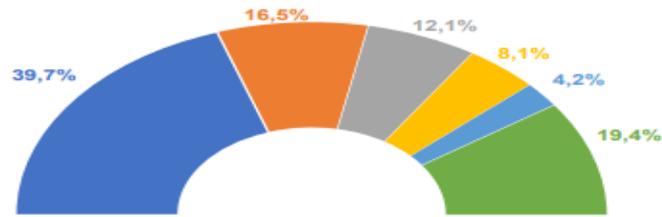
A su vez, el personal en el sector comercial en su mayoría se encuentra desmotivado por falta de políticas adecuadas desde niveles gerenciales y directivos, donde, la voz del empleado generalmente no se toma en cuenta y solamente se siguen órdenes y lineamientos que señalan dichos niveles de jerarquía. En consecuencia, el personal no aporta con sus opiniones o ideas que son esenciales para la consecución de los objetivos empresariales. Esta aseveración la sustenta Rodríguez, et al. (2020), quienes manifiestan que la desmotivación laboral se deriva por diferentes factores, entre ellos: la falta de reconocimiento, errores en la comunicación, el salario, el estancamiento o falta de desarrollo profesional o en los cargos actuales, un clima laboral negativo o inexistencia de liderazgo en el personal directivo.

Además, en búsquedas realizadas en el SRI y el Directorio de Empresas REDATAM, existen un total de 15,244 empresas que pertenecen al sector comercial de la provincia de Tungurahua, como lo manifiesta el Directorio de Empresas (INEC, 2019). De las cuales, de acuerdo a un acercamiento con el personal del INEC en la ciudad de Ambato, un 75% de estos establecimientos no se han enfocado en modelos de gestión

empresarial, puesto que han optado por un proceso de digitalización y un 95% no se han enfocado específicamente en el modelo bottom up, puesto que en su mayoría desconocen de qué se trata.

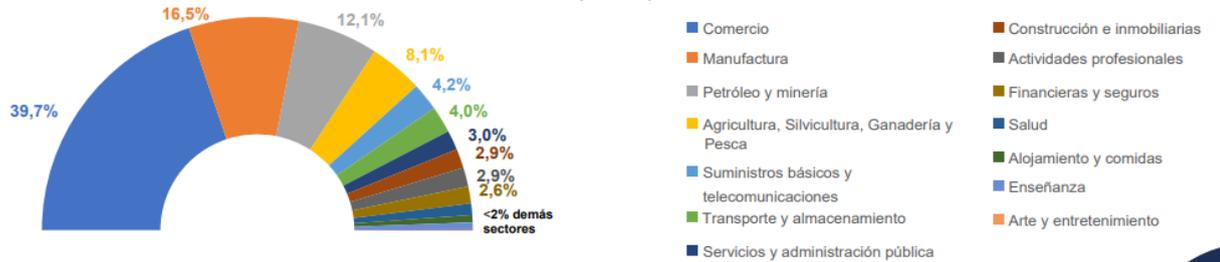
Gráfico 1. Ventas totales por sector y actividad económica

• **Ventas Nacionales Totales por Sector**  
% de participación - May 2022



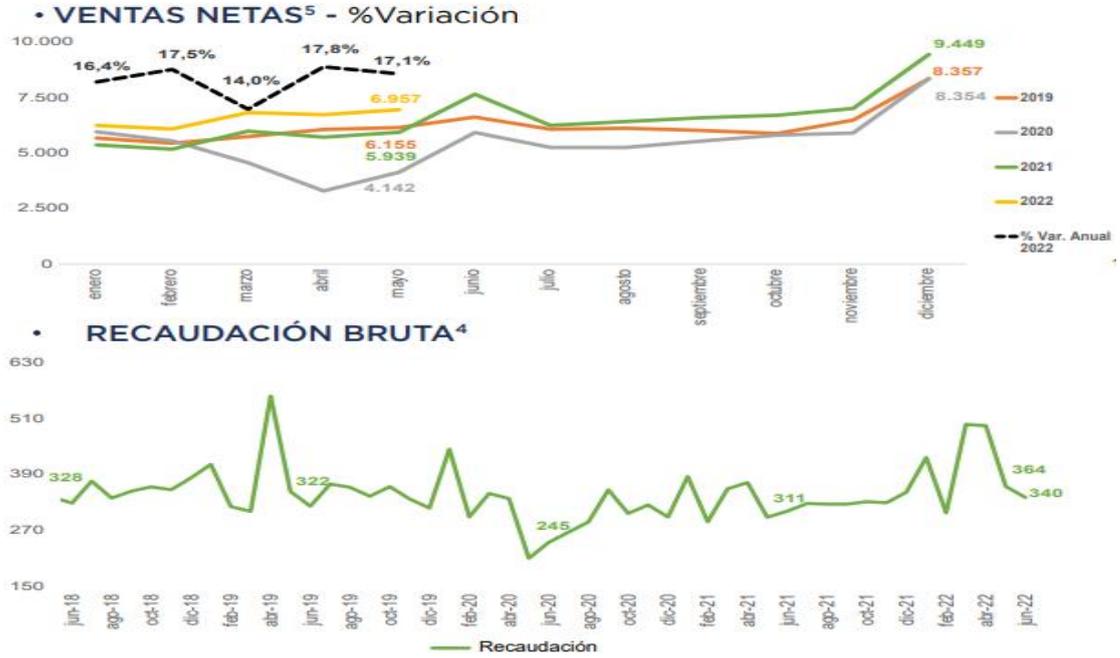
**Comercio:** USD 6.957 millones  
**Manufactura:** USD 2.886 millones  
**Petróleos y minas:** USD 2.128 millones  
**Agro. Ganad. Silvi. y Pesca:** USD 1.418 millones  
**Sumin. Básicos y Telecom:** USD 736 millones  
**Demás sectores<sup>3</sup>:** USD 3.395 millones

• **VENTAS NETAS POR ACTIVIDAD ECONÓMICA-** % participación con relación a total ventas nacionales



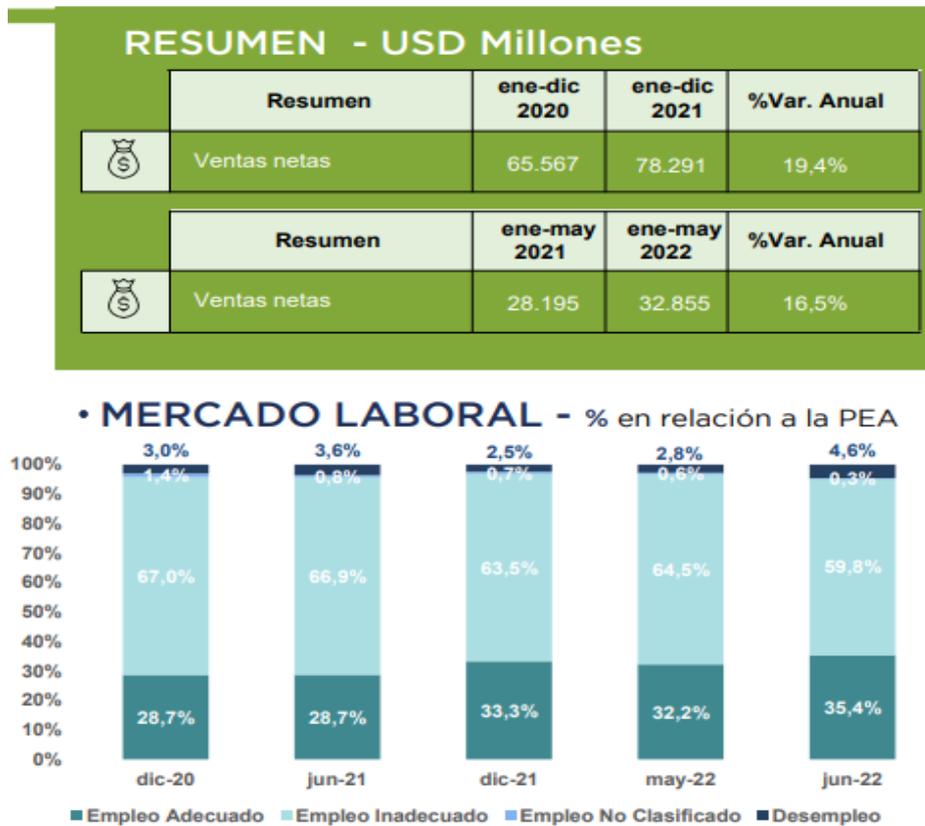
Fuente: (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2022)

Gráfico 2. Ventas netas y recaudación bruta

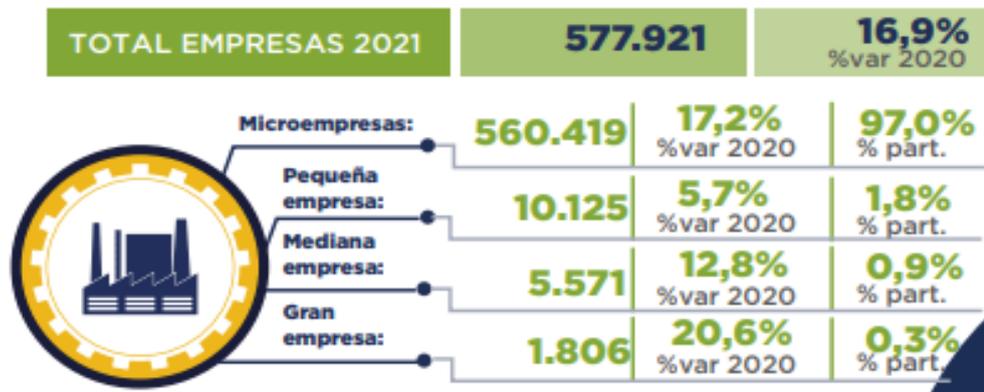


Fuente: (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2022)

Gráfico 3. Resumen y mercado laboral



• **EMPRESAS** - número de empresas<sup>3</sup>



Fuente: (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2022)

Gráfico 4. Mercado laboral por sector



Sectores agrupados	CIU <sup>2</sup>
Agricultura, Silvicultura, Ganadería y Pesca	A
Petróleo y minería	B
Manufactura	C
Suministros básicos y telecomunicaciones	D-E-J
Construcción e inmobiliarias	F-L
Comercio	G
Transporte y almacenamiento	H
Alojamiento y comidas	I
Financieras y seguros	K
Actividades profesionales	M-T
Servicios y administración pública	N-O-S
Enseñanza	P
Salud	Q
Arte y entretenimiento	R

Fuente: (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2022)

Como resultado, la problemática que se desarrolla en esta investigación parte de la interrogante: ¿Cómo han influido la gestión del cambio bottom-up como conexión emocional con los empleados en el sector comercial de Tungurahua-Ecuador?

## 1.4. Objetivos

### 1.4.1. Objetivo General

Analizar la gestión del cambio bottom-up como conexión emocional con los empleados en el sector comercial de Tungurahua-Ecuador.

### 1.4.2. Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente sobre la gestión del cambio bottom-up como conexión emocional con los empleados y los modelos de gestión empresarial más utilizados.

- Diagnosticar la situación actual de las empresas del sector comercial de Tungurahua-Ecuador respecto a su modelo de gestión empresarial y manejo de personal.
- Determinar los factores de incidencia para un modelo de gestión del cambio bottom-up como conexión emocional con los empleados en el sector comercial de Tungurahua-Ecuador.

## **1.5. Fundamentación teórica de las variables de estudio**

### **1.5.1. Gestión del talento humano**

Se considera un área estratégica dentro de la empresa, que se rige a ciertos aspectos como son: la cultura organizacional, su filosofía, su giro de negocio y su mercado, etc., que son factores para analizarlo (Del Río, Acosta, Santis, & Machado, 2022). Primeramente, los trabajadores o empleados eran vistos como un recurso de la organización y como tal debían ser administrados, es decir, debía existir un proceso de planeación, dirección y control de estos recursos (Basurto & Yoza, 2022). Sin embargo, actualmente puede obviarse dicho direccionamiento o lineamiento donde el personal directivo debe estar siempre junto a los empleados, incluyéndose su autonomía propia.

El autor Chiavenato (2009) señala la necesidad de tratar a los empleados como proveedores del conocimiento, habilidades y capacidades, y en especial la inteligencia y experiencia que poseen estos para la toma de decisiones alineados a la consecución de los objetivos empresariales. En este criterio Fernández, Lazo y Guevara (2020) acota que, la gestión del talento humano se refiere a los procesos que se utilizan para la atracción, captación y retención del personal que ya labora dentro de la misma y de los que se pueden adicionar a la misma.

Cabe indicar, que las interacciones de las personas en el entorno tienden a marcar la diferencia, y todos tienen una forma de reconocer, desarrollar y utilizar sus habilidades. Crea valores y sentido de pertenencia en relación a las diversas actividades que realiza (Jara, Asmat, Alberca, & Medina, 2018). A medida que cambian las necesidades de las personas, cambia el entorno, lo mismo sucede con las empresas, y necesitan adaptarse a los cambios que se producen en la dinámica del mercado (Ramírez, Espindola, Ruíz, & Hugueth, 2019). Por ello, es necesario que la adaptación de las empresas también lo realicen de acuerdo a los cambios del mercado y de las necesidades de los clientes, donde el personal debe alinearse a dichos cambios, valorándose las habilidades, destrezas y conocimientos del personal para lograr una ventaja competitiva.

Los autores Barrios, Olivero y Figueroa (2020) un sistema de gestión del talento significa crear un conjunto de políticas, tareas y herramientas. Además, las organizaciones deben implementar para reclutar y encontrar a las personas adecuadas que promuevan la serie; donde las habilidades básicas para realizar ciertas funciones del dispositivo, lo que le permite hacer más que solo generar recursos para sustentarse, sino también para generar actividades que refuercen los compromisos basados en el conocimiento y donde cada empleado puede contribuir a la empresa.

Como resultado, las empresas deben dejar atrás la noción tradicional de talento humano que la gente ha considerado. Las herramientas ahora se consideran parte de la organización, centrándose en las habilidades, capacidades y conocimientos que les permiten alcanzar sus objetivos comerciales y obtener una ventaja competitiva sobre sus competidores (Castro & Delgado, Gestión del talento humano en el desempeño laboral, Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo 2020, 2020).

Dentro de los objetivos principales de la gestión del talento humano, para Mendivel, Lavado y Sánchez (2020), están aquellos que se relacionan con la forma en que los tratan los niveles directivos y donde las fortalezas y debilidades permiten la consecución de las metas empresariales, así los objetivos son los siguientes:

- Apoyar a las empresas en el logro de los objetivos y cumplir con la misión de la misma.
- Brindar un nivel de competitividad empresarial.
- Apoyar el incremento de la autorrealización y la satisfacción de los colaboradores.
- Desarrollar y consolidar la calidad de vida laboral.
- Definir las políticas éticas y el desarrollo de los comportamientos responsables.

El papel de la gestión del talento es una ventaja a medida que crece la empresa, donde las habilidades y actitudes del personal son aspectos fundamentales para que la institución se considere responsable de mantener, reclutar y desarrollar oficiales con mayores habilidades de colaboración Bendezú (2020). Por ello, este departamento es

muy importante e importante para cualquier organización ya que de ésta dependerá el éxito de la organización y donde el personal que labore en el mismo debe garantizar un adecuado ambiente laboral para cumplir con un desempeño óptimo.

A su vez, para la gestión social del talento tiende a moldear al individuo, auto descubrirse para crear espacios y oportunidades para que él sea auténticamente él mismo; es un espacio de reflexión y compromiso con los demás en el trabajo, enriqueciendo y renovando el pensamiento, aprendiendo de la experiencia, disfrutando de los logros y desafíos personales, valorando los fracasos o las dificultades (Castro, Luna, & Erazo, 2020).

Se destaca para Almaaitah y Alsafadi (2020) que la gestión del talento humano involucra la definición de los objetivos organizacionales, individuales y el compromiso normativo con la institución para garantizar el desempeño laboral adecuado (ver figura 1, Componentes de la gestión del talento humano). De esta forma, se denota que mientras el liderazgo se alinee a las metas de las empresas, influyen y estimulan al personal a lograr lo que éstas se proponen, donde su nivel de satisfacción depende del ambiente laboral y de la motivación que los gerentes posean con sus colaboradores.

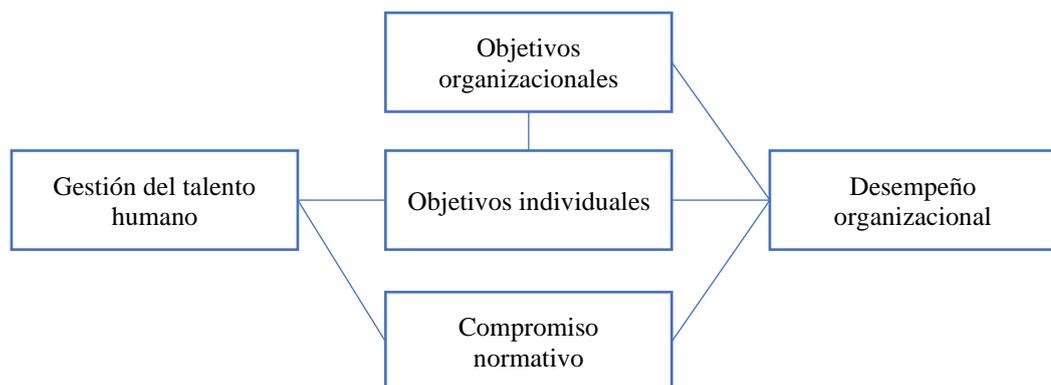


Figura 1. Componentes de la gestión del talento humano  
Fuente: (Almaaitah & Alsafadi, 2020)

Por otro lado, la gestión del talento humano según Ramírez, et al. (2019) abordan seis subprocesos, como: 1.- el reclutamiento y selección de personal, 2.- el diseño de cargos y la evaluación de desempeño, 3.- remuneración, beneficios y servicios, 4.-

entrenamiento y comunicación, 5.- disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, 6.- bases de datos y sistemas de información general. En ese sentido, los recursos humanos son el eje esencial para que las empresas logren los objetivos previstos, donde la autorrealización, crecimiento personal y laboral apoyan en un óptimo desempeño de las actividades diarias.

Así mismo, los procesos que incluye la gestión del talento humano para Chiavenato (2009), detallados en la figura 2 son: administración, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo, los cuales permiten que todos los departamentos de una empresa trabajen en coordinación y en equipo alineados a los objetivos empresariales. Además, en cada uno de los procesos es necesario que los involucrados conozcan qué tareas o funciones son las que desempeñarán o a su vez, como se abordará cada una de las acciones para una óptima ejecución de las actividades económicas empresariales.

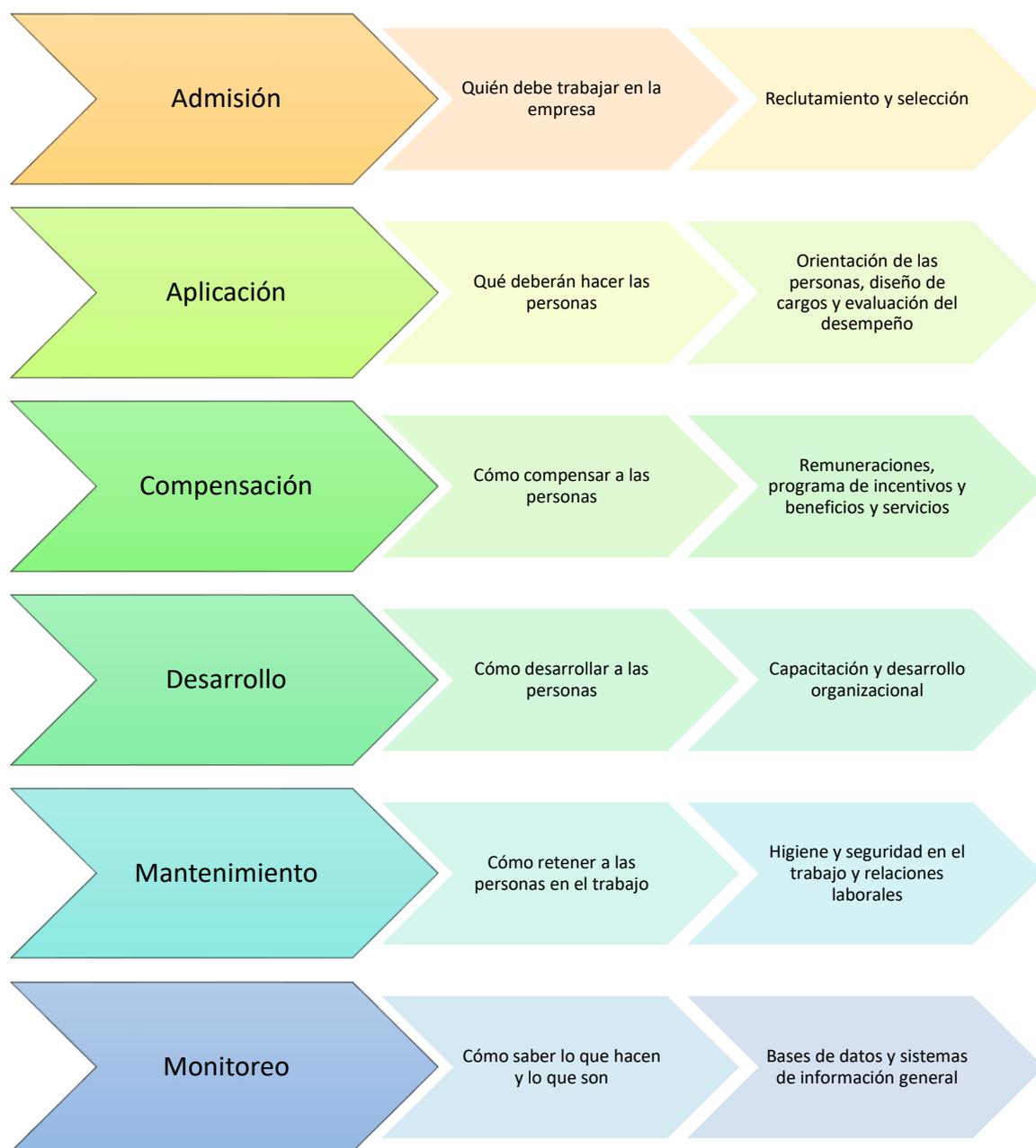


Figura 2. Procesos de la gestión del talento humano

Fuente: (Chiavenato, 2009)

En este contexto, de acuerdo a Castro y Delgado (2020) las dimensiones que incluyen el análisis de la gestión del talento humano, como se muestran ven la figura 3 son: conocimiento, habilidad, actitud, motivación para el desempeño, desempeño laboral, capacidad para el desempeño laboral. Estas dimensiones permiten abordar todos y cada uno de los aspectos primordiales para una adecuada gestión del talento humano de las empresas.



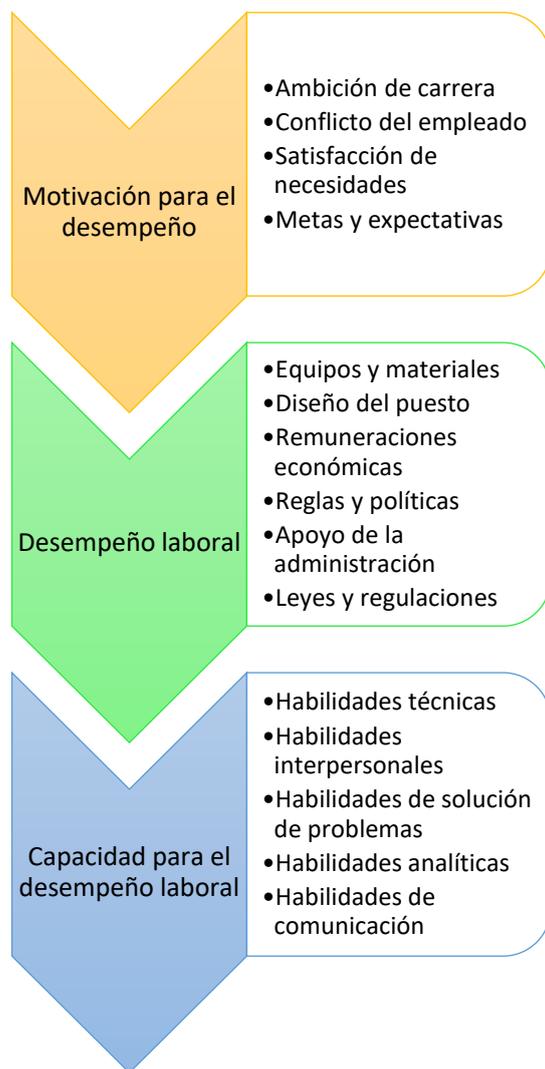


Figura 3. Dimensiones de la gestión del talento humano

Fuente: (Castro & Delgado, Gestión del talento humano en el desempeño laboral, Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo 2020, 2020)

### 1.5.1.1. Modelos de gestión empresarial

El modelo de gestión es una poderosa herramienta para alcanzar la estrategia y desarrollar la mejora continua a través de los referentes de la organización en calidad total, eficiencia y eficacia, conceptos que son críticos en el entorno actual y sólo aquellos que son competitivos pueden sobrevivir (Cañar & Hidalgo, 2021). Los indicadores financieros de la empresa están directamente relacionados con su gestión y eficiencia, por lo que los procesos son parte de un sistema de negocios capaz de atender con éxito las exigencias del mundo moderno, para enfocar la visión estratégica

en procesos cada vez más eficientes y efectivos, tomando en cuenta el hecho de que los clientes valoren la calidad del producto, el valor agregado y la usabilidad de manera oportuna, respondiendo a las estrategias y conceptos planteados en la misión y visión (Ponce, et al. 2018).

Específicamente, para Ramírez (2019); Borrero (2019), un modelo de gestión apoya el fortalecimiento de las relaciones del mercado laboral y del entorno laboral ya que permite que las empresas sean más sostenibles y eficientes, contribuyendo al nivel competitivo en los mercados locales e incluso abriendo mercados extranjeros. En referencia a Julio (2020) existen varios modelos de gestión empresarial que permiten un adecuado tanto del manejo del personal como de las actividades laborales diarias, entre ellos se destacan los siguientes modelos:

- Modelo DUPONT: pondera el impacto que posee la eficiencia, el margen de utilidad y el apalancamiento de las empresas relacionado al desempeño laboral, así mismo, principalmente se basa en el ROI o Retorno de la Inversión.
- Lean Manufacturing: es un sistema organizativo de trabajo que se enfoca en la mejora de los sistemas de producción, donde elimina aquellas actividades que no aportan valor a los clientes ni al proceso de comercialización. Además, dentro de los componentes fundamentales de este modelo constan: el inventario, el movimiento, la espera, sobrepoblación, defectos, transporte, sobreproceso y talento humano, los cuales permiten minimizar aquellas acciones que retrasan las actividades diarias, apoyando (ver figura 4, Lean Manufacturing).

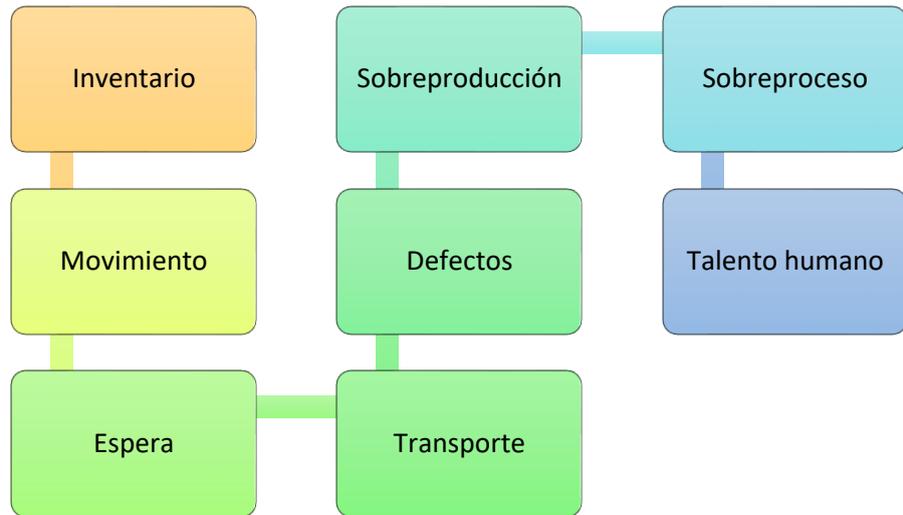


Figura 4. Lean Manufacturing

Fuente: (Palange & Dhattrak, 2021)

- Kaizen: se centra en lograr aquellos objetivos o metas de forma paulatina o gradual, eliminándose las pérdidas de tiempo por la gestión inadecuada de los procesos productivos, donde, incluye las fases de planificar, actuar, realizar y comprobar (ver figura 5, Modelo Kaizen).

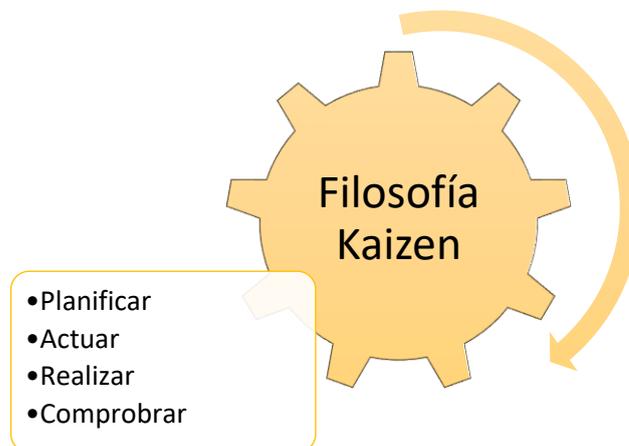


Figura 5. Modelo Kaizen

Fuente: (Moncada & Huilcapi, 2019)

- Modelo Canvas: es un modelo de gestión estratégico que permite conocer y definir aquellos factores clave de tu negocio, cómo se relacionan entre

infraestructura, oferta, clientes y situación financiera de la organización, como se detalla en la figura 6.



Figura 6. Modelo Canvas

Fuente: (Cuzco, Erazo, Narváez, & Andrade, 2019)

- Modelo de Mintzberg: definido en 1979 y detallado en la figura 7, se cataloga como un modelo para describir las estructuras y los niveles organizativos de las empresas, que se basa en dos premisas fundamentales: la división del trabajo y la coordinación de las tareas laborales. Además, involucra diferentes componentes, como la tecnología y los procesos para aplicarlo dentro de las empresas, donde el personal de apoyo es clave para su ejecución y deben lograr una línea media tanto de coordinación, como de comunicación con la finalidad de lograr un núcleo operativo eficiente y enmarcado en los objetivos de los establecimientos.



Figura 7. Modelo de Mintzberg

Fuente: (Rivas, 2021)

- Cuadro de mando integral: especificado en la figura 8, se considera como un modelo de gestión que se basa en cuatro perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje Crecimiento. Así, este modelo permite nivelar la gestión financiera con el capital intangible de la empresa y apoya la medición y monitorización de cada uno de los parámetros o componentes de las mismas, con la finalidad de conocer la salud de la empresa y su evolución, mediante indicadores numéricos y gráficos para una óptima toma de decisiones.

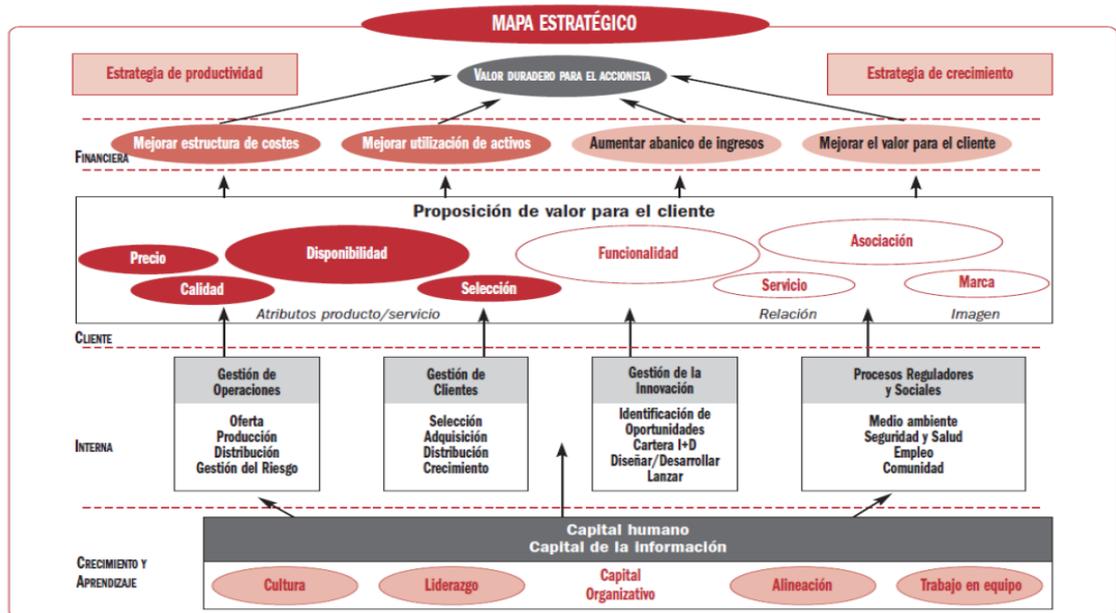


Figura 8. Cuadro de mando integral  
Fuente: (Oyaque, Santamaría, & López, 2020)

También, para Julio (2020) y Bohórquez (2018) existen varios modelos direccionados a la gestión basada en la calidad, donde la excelencia constituye un marco de referencia para la mejora de la gestión en una organización, como el:

- Modelo Deming: que se muestra en la figura 9, se basa primordialmente en el liderazgo visionario, aprendizaje, mejora continua, cooperación interna y externa, procesos, satisfacción de los clientes y obviamente de los colaboradores. Dichos criterios permiten una gestión adecuada de las empresas

en las cuales se aplique dichos procesos. Los componentes fundamentales son: planificar, actuar, hacer, verificar y se repite el proceso nuevamente, de esta forma, se garantiza una cadena que permite la mejora continua en todas y cada una de las actividades de la empresa, apoyando a la competitividad de la misma.

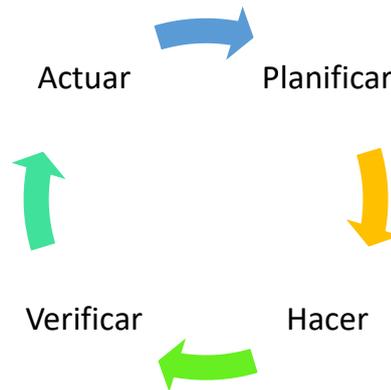


Figura 9. Modelo Deming  
Fuente: (Mata, Mata, & Terranova, 2020)

- Modelo Malcolm Baldrige: definido en 1987, y señalado en la figura 10, se basa en la calidad como un factor estratégico para la competitividad empresarial, donde se centra en la conciencia de la calidad, su valor e importancia para desarrollar las estrategias de calidad. Además, es un enfoque que conlleva a un enfoque integral de evaluación de desempeño laboral, mejorándose la eficacia y eficiencia de las actividades de las empresas, ofreciéndose valor agregado a los clientes y apoyando a un nivel óptimo de competitividad.



Figura 10. Modelo Malcolm Baldrige  
Fuente: (Mata, Mata, & Terranova, 2020)

- Modelo Europeo de Gestión de Calidad EFQM: creado en 1988 y que se muestra en la figura 11, aborda diferentes criterios como: liderazgo, personas, estrategia, alianzas y recursos, así como, los procesos, productos y servicios basado en resultados. Dichos elementos permiten la excelencia y el logro de los objetivos establecidos a nivel empresarial, donde, además se enmarca en tres preguntas fundamentales: por qué, cómo y qué, las cuales apoyan en el desarrollo de una cultura de mejora e innovación.

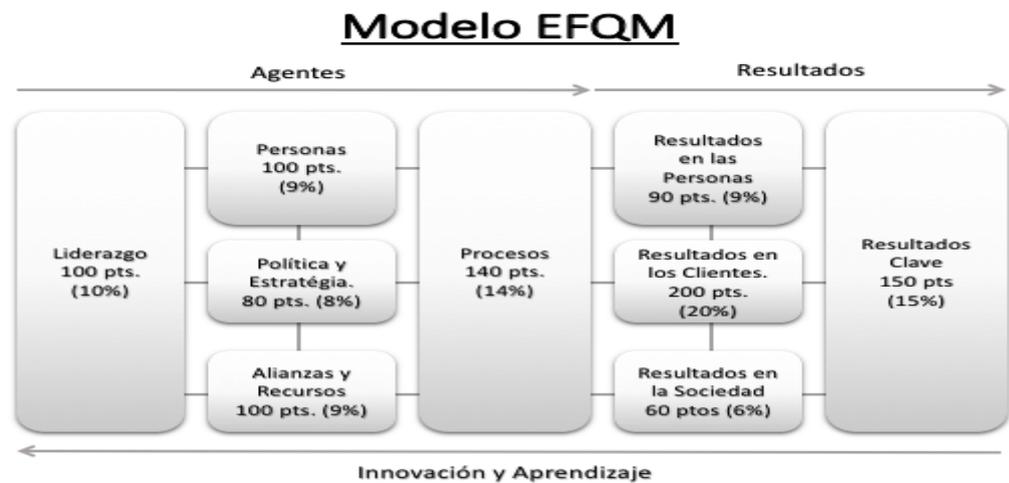


Figura 11. Modelo EFQM  
Fuente: (Lizarzabal, y otros, 2009)

- Sistemas de gestión tipo ISO: son aplicables en cualquier empresa u organización, independientemente del giro de negocio, donde, dichas normativas permiten recoger requisitos necesarios y directrices para que las empresas posean un nivel óptimo en cuanto a procesos y actividades diarias. Entre ellas constan: ISO 900:2015, ISO 9001:2015, ISO/TS9002:2016, ISO 9004:2018, entre otros.

Por otro lado, para Rodríguez y Macchione (2021) añaden dos modelos adicionales a los ya mencionados previamente, los cuales han marcado grandes tendencias en los últimos años, cuando las empresas se organizan solas (modelo de abajo hacia arriba o en inglés *bottom-up*), o la propia empresa toma la iniciativa en su formación (modelo de arriba hacia abajo o en inglés *top-down*). En referencia a Cordero y Beltrán (2021) en el primer caso, de abajo hacia arriba, las empresas desarrollan vínculos entre sí, al

trabajar en un mismo espacio, las empresas crean sinergias, relaciones y capital social diseñado para mejorar las capacidades innovadoras y comerciales. En estas interacciones puede haber un intercambio de recursos, conocimientos, información y experiencias. En el segundo caso, de arriba hacia abajo, las empresas pueden obtener apoyo específico de directivos y se basan solamente en su guía y directrices dejándose de lado a los empleados.

### **1.5.1.2. El Enfoque Bottom-up**

El enfoque de abajo hacia arriba asigna a la persona responsable de implementar la implementación un papel de liderazgo en el proceso para que la situación inicial pueda adaptarse a muchos contextos de implementación. Dado que se trata de un paso posterior a la adopción de la decisión, las actividades y procesos están orientados a examinar el impacto asociado a la intervención pública (Casagua & Castro, 2020).

Para Timarán (2019) este enfoque implica identificar actores clave en la implementación con el objetivo de comprender estrategias, objetivos, actividades y opiniones sobre la implementación y el desarrollo del problema. Para ello, dentro de este enfoque, se pretende que la política cuente con un listado de estrategias para el desarrollo de implementaciones, incluyendo las percepciones que tienen los actores sobre el problema y la experiencia en el desarrollo de las mismas.

El enfoque de "abajo hacia arriba" se basa en la capacidad de los empleados para crear e implementar propuestas de cambio cuando se crean condiciones de marco organizativo favorables. El enfoque de abajo hacia arriba se basa en reconocer el potencial de todos los miembros de una organización para contribuir al desarrollo de la organización en situaciones inciertas donde el gerente no tiene todas las respuestas. En su forma más simple, el enfoque "de abajo hacia arriba" se puede asociar con el concepto de "empoderamiento", como un medio para empoderar a los empleados para llevar a cabo iniciativas en beneficio de la organización (Sánchez M. , 2016).

Por otro lado, es necesario mencionar que este enfoque se asocia con la construcción de un grupo de datos que fusionan los intereses de diferentes departamentos, donde dichos datos pueden ser analizados y aprovechados en beneficio de la institución, mediante la identificación del proceso del negocio, el establecimiento de las

actividades y los procesos de comunicación, niveles de jerarquía y demás información valiosa que permita dar seguimiento al desempeño laboral (Mantilla, Aguayo, & Beltrán., 2018). Por tanto, se evidencia que el enfoque bottom-up apoya el conocimiento y descubrimiento de los diferentes aspectos internos que implican la gestión del talento humano y que conllevan a la propuesta de acciones que permitan la mejora del desempeño de los colaboradores.

Es una nueva perspectiva de gestión, donde los líderes animan a los empleados a contribuir a la organización, las empresas ascendentes fomentan un enfoque más participativo en el que los trabajadores de todos los niveles pueden contribuir a la empresa. Se invita a todo el equipo a compartir decisiones sobre el curso de acción a tomar. Donde, el objetivo de este enfoque es aprovechar el conocimiento del capital humano y realizar su potencial (Pincay, 2018).

El modelo comienza a procesar variables globales desde un lugar, donde, el proceso comienza con un análisis de la oportunidad de inversión, economía local o internacional. Se encarga de evaluar negocios, tipo y situación financiera y riesgos de inversión. Luego analiza este comportamiento en términos de variables como la volatilidad, la liquidez y cómo afectan los mercados globalizados (Ganoza, Godo, Montoya, & Tovar, 2020). Finalmente, es importante recalcar que el uso de estos métodos depende del tipo de empresa que se analice. De manera similar, otros factores influyentes se encuentran en los métodos de gestión tradicionales y pasados utilizados para elegir un enfoque para las decisiones financieras y de inversión.

En referencia a Pereira y Bacic (2019), este modelo empieza de abajo hacia arriba, donde su traducción literal coincide con dicho nombre, además, se basa en el análisis de empresas individuales, que estudia de forma detallada la gestión y potencial de la empresa. Para Sánchez (2022) el propósito de este análisis es identificar oportunidades de ganancias mediante el análisis de los fundamentos de la empresa y su valoración en relación con el mercado. Si bien es cierto que las tendencias del mercado global no son el punto principal a la hora de elegir un valor u otro, los sectores y factores microeconómicos también se miran desde abajo. Sin embargo, este enfoque de inversión está abierto a empresas seleccionadas que, a pesar de los sectores de bajo rendimiento, muestran potencial en términos de fundamentos de valor.

A su vez, este enfoque tiene como objetivo utilizar el poder de los recursos humanos para optimizar el talento calificado de los empleados. Generalmente, se observan contrastes entre la capacidad de los gerentes para identificar patrones pasados utilizados para guiar la toma de decisiones y su capacidad intuitiva para establecer conexiones entre los diferentes niveles de la jerarquía para anticipar posibilidades futuras (Morales, Robalino, & Almeida, 2019). Los *millennials* constituyen la mayoría de la fuerza laboral activa actual y necesitan más oportunidades y compromiso para sentirse conectados y comprometidos con la cultura de la empresa. En el modelo ascendente, es importante construir relaciones de confianza, reconocer los resultados y crear un ambiente de trabajo positivo.

Dentro de las ventajas de este enfoque o modelo de gestión empresarial en referencia a Restrepo (2015) están:

- Fomenta la participación de los empleados mediante la creación de un sentido de propiedad y una conciencia generalizada.
- Fortalece las relaciones interpersonales fomentando la cooperación de los empleados y la comunicación interna.
- Aumenta la satisfacción y la motivación de los empleados aumentando la participación de los empleados en los objetivos comerciales y aumentando la productividad.
- Capacita a los expertos le permite resolver problemas de manera más rápida, práctica y eficiente, porque no tiene que esperar a que la gerencia tome una decisión.
- Promueve el aprendizaje colaborativo entre los empleados mediante el intercambio de ideas entre los miembros del equipo y las capacidades creativas e innovadoras de la empresa y crea espacio para el espíritu empresarial interno dentro de la organización.

Los beneficios clave de un modelo ascendente que fomenta la creatividad y la participación de acuerdo a Feijoó y Arenal (2020) son:

- Crea una atmósfera de aprecio y compromiso que aumenta la productividad.
- Fortalece la formación de equipos mediante la creación de más situaciones de

contacto entre los empleados.

- Mejora la comunicación y reduce los malentendidos.
- Elimina el estrés del aislamiento y la soledad, especialmente en equipos híbridos o remotos.
- Mejora la formación a través del aprendizaje colaborativo, donde el intercambio de conocimientos es más importante que la transferencia jerárquica de habilidades.

Por otro lado, para iniciar la transición a un modelo de participación de abajo hacia arriba puede hacerlo con las siguientes recomendaciones, como lo manifiesta (Aguilar & Riva, 2020):

- Invitar a todo el equipo a compartir decisiones sobre la hoja de ruta.
- Diferenciar la autoridad del autoritarismo, es decir, otorga autonomía en la toma de decisiones a quienes califican y se integran a un equipo o proyecto.
- Facilitar la comunicación estratégica a través del liderazgo con propósito y valores.
- Planificar hitos e involucrar a toda la fuerza laboral en el logro de estos objetivos.
- Solicitar y documentar la contribución personal de cada empleado para lograr los objetivos.

### **1.5.2. Conexión Emocional**

De acuerdo a Villa y Ganzo (2018) la inteligencia emocional es cada vez más importante en una organización. Saber empatizar es una de las claves que muchos líderes ya han citado a la hora de hablar de motivación e implicación laboral. Se trata también de la capacidad de autocontrol y autorregulación emocional, que nos permite controlar los impulsos y aprender a reflejarlos con tranquilidad. La inteligencia emocional también incluye la empatía que puede comprender, conectar y mejorar las relaciones interpersonales con los demás, mejorando las relaciones sociales y mejorando nuestro bienestar personal.

Estas habilidades y destrezas son muy importantes en la vida personal, pero también pueden estar presentes en el lugar de trabajo. La toma de decisiones es uno de los factores más importantes en cualquier negocio, por lo que es importante estar en las mejores condiciones posibles. Si toma una decisión comercial en un estado enojado, es posible que no pueda evaluar los riesgos potenciales y, en última instancia, esa decisión perjudicará a su empresa (Romero & Ravina, 2020).

Para García (2019) existen dos tipos de inteligencia emocional, los cuales son muy útiles en el ámbito empresarial. La primera es la inteligencia interpersonal, que comprende las emociones de la otra persona, responde con el mayor respeto posible según la situación y siempre tiene en cuenta el estado de ánimo del interlocutor. El segundo tipo es la inteligencia dentro del individuo. Es decir, conocer nuestras propias emociones y saber identificarlas puede ayudarnos a tomar las mejores decisiones y ajustar nuestro estado de ánimo. Ambos tipos de inteligencia están íntimamente relacionados, uno no puede existir sin el otro. Sin embargo, lo primero que debe hacer es dentro del individuo.

#### **1.5.2.1. Motivación**

Para Peña y Villón (2018) es un proceso que alienta a los empleados a trabajar y tomar medidas para impulsar, motivar y motivar a los empleados para lograr los objetivos deseados. Según Rivera, et al. (2018) la motivación es un término general que se aplica a diferentes impulsos, deseos, necesidades, anhelos, etc. Es decir, los gerentes motivan a sus subordinados asegurándose de que estén haciendo lo que quieren hacer, satisfaciendo sus motivaciones y deseos y queriendo que actúen de una manera particular.

La motivación produce esfuerzos positivos o negativos cuando sabemos lo que motiva al personal, si una empresa sabe cómo motivar a sus empleados, es más probable que se logren los objetivos personales o profesionales y los empresariales (Carrillo, Paredes, Paredes, & Núñez, 2019). Así mismo, se incrementa la productividad, donde, esta habilidad se vuelve más importante cada día puesto que las empresas compiten en el mercado global por ser más rentables y ofrecer los mejores servicios (Puma &

Estrada, 2020). Por ello, motivar a los empleados se convierte en una de las estrategias que los directivos resuelven para que el personal se transforme en entes valiosos para la empresa.

Según Deroncele, et. al. (2021) menciona que las empresas u organizaciones que sufren de baja productividad lo hacen porque no prestan la atención necesaria a las causas que la provocan, aunque desde fuera es fácil ver que no hay otra razón. que la motivación de los socios. Además, todos los negocios alrededor del mundo requieren mantener y fortalecer las relaciones óptimas entre jefe-subordinado, puesto que esta área es una de las más destacadas al ser considerado como el activo más valioso de la empresa, ya que los empleados satisfechos evidencian un nivel óptimo de productividad a través del comportamiento y participación.

Las características de la motivación se enmarcan en mover, conducir e impulsar las acciones en la actividad laboral, donde las características esenciales de ésta son: canaliza y sustenta la conducta humana, aplica una serie de impulsos, deseos, necesidades y requerimientos que conlleven a incentivar a un equipo de trabajo, así mismo, la inversión en la capacitación del personal permite aprovechar la sinergia del mismo y apoyar en la toma de decisiones (Barros & Medina, 2021).

A su vez, para Rodríguez (2020) el gerente junto con sus compañeros de trabajo, sigue ciertas pautas para fortalecer aspectos de la motivación, tales como: el respeto mutuo, la comunicación adecuada, el reconocimiento del trabajo de los empleados, lo que les ayudará a asumir su trabajo con responsabilidad y acercarse a la misión de la organización y visión. Por otro lado, si tenemos un empleado insatisfecho, su desempeño disminuirá y la calidad del trabajo se verá afectada.

Por tales razones, la motivación debe ser primordial para la gestión del talento humano, ya que apoya en la mejora del desempeño laboral, al obtenerse resultados positivos en los colaboradores al sentirse predispuesto a dar todo de sí para cumplir con los objetivos empresariales previamente definidos (Pérez, 2019). Donde, las personas satisfechas estiman su trabajo, lo procuran y disfrutan de atender a los clientes, lo cual se cataloga como un estímulo emocional para actuar frente a un impulso específico.

### **1.5.2.2. Desempeño Laboral**

Los autores manifiestan que Mora y Mariscal (2019) son las habilidades, capacidades, eficiencias, eficacia y necesidades de los empleados, que está relacionado con la relación de resultados objetivos a cada empleado sabiendo el nivel de habilidad que tiene en la empresa. Además, el desempeño laboral para Bohórquez, et al. (2020) se refiere al establecimiento de metas es una estrategia individual para lograr una meta, que se mide a través de evaluaciones realizadas por gerentes responsables para determinar el nivel de desempeño de cada individuo. Para Bautista, et al. (2020) el desempeño de los empleados es la base para desarrollar la eficacia y el éxito de una organización. Por esta razón, las empresas siempre están interesadas en mejorar su capacidad para realizar su trabajo, y los resultados son alcanzados por los trabajadores.

Almaaitah et al., (2020) manifiesta que el desempeño laboral como producto del desarrollo y administración de los recursos e inversiones para lograr objetivos estratégicos; así mismo, la evaluación del desempeño de la organización al monitorear y rastrear indicadores financieros, lo que permite a los gerentes determinar fácilmente la salud de la organización de manera continua.

De ahí, en referencia a Boada (2019) un intento de predecir condiciones adversas que dificulten la sostenibilidad del respectivo mercado. Evaluar el desempeño de la organización desde una perspectiva no monetaria. De esta forma, es fundamental que se brinde seguimiento al fortalecimiento de la relación con el cliente, donde, la medición del desempeño organizacional es útil para enfocarse en la organización. Es necesario que los gerentes o personal directivo se encamina en la dirección correcta para que puedan atraer, desarrollar y retener el talento ideal para lograr sus objetivos a mediano y largo plazo.

De acuerdo a Lauracio y Lauracio (2020) el desempeño laboral es el comportamiento que los empleados buscan de las metas fijadas que configuran una estrategia personal para alcanzarlas y donde las competencias de los empleados se miden por las evaluaciones realizadas por los gerentes responsables para comprender el nivel de competencia del individuo. Además, es un aspecto esencial para desarrollar la efectividad y el éxito de las empresas, por ello en los últimos años y a raíz de la

pandemia los directivos han demostrado gran interés por los resultados positivos en las actividades diarias.

Dentro de los requisitos para un desempeño adecuado están: la capacitación, la autorización, el deseo, motivación y conocer lo que debe realizar diariamente, estos aspectos son necesarios para que se alineen a las conductas, desempeño y motivación esperada (Pashanasi, Gárate, & Palomino, 2021). Por ello, la medición del desempeño laboral es esencial con la finalidad de establecer y proponer acciones de mejora y que contribuya a un desenvolvimiento óptimo en sus labores diarias.

La evaluación del desempeño laboral corresponde a la medición de los clientes internos que permiten las competencias individuales respecto a las relaciones de trabajo y que se obtiene información del desenvolvimiento de los colaboradores y sus competencias individuales para buscar la mejora continua en las acciones directivas (Delgado, Calvanapón, & Cárdenas, 2020). Por ello, cuando se planifica adecuadamente la evaluación del personal a corto, mediano y largo plazo permite encontrar problemas de supervisión de los colaboradores y definir aquellas debilidades y aprovechar las oportunidades que se presenten.

Por otro lado, en el desempeño del trabajo, la eficiencia es el elemento principal de las posibles necesidades que debe cumplir una organización: alcanzar las metas organizacionales, el nivel de competitividad (habilidades y capacidad de trabajo), empleados altamente motivados y formación, calidad de vida, políticas, ética y conducta. Sobre la importancia (Bricio, Calle, & Zambrano, 2018). Además, el proceso de las habilidades humanas son una visión de futuro basada en las capacidades humanas y que es también el desarrollo sostenible plasmado para comprender a las personas a través de las dimensiones mental, emocional, racional y física que integran en el desarrollo de la empresa.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA**

La presente investigación incluye el detalle de cada uno de los métodos de investigación y procedimientos que se utilizaron para la recolección de información, análisis e interpretación de los resultados, los cuales son:

#### **2.1. Tipo de investigación**

##### **2.1.1 Investigación descriptiva**

Se considera un estudio descriptivo porque se especificaron aquellos aspectos esenciales que las empresas del sector comercial necesitan para una gestión empresarial adecuada, a partir de un modelo bottom-up centrado en los empleados como fuerza de trabajo. Así, la finalidad primordial de este tipo de investigación es conocer exactamente las características, actividades, procesos o personas involucradas en el objeto de estudio y describirlas exhaustivamente (Hernández Sampieri, 2010).

##### **2.1.2. Investigación correlacional**

Este tipo de investigación trata de evaluar dos variables para estudiar el grado de relación entre ellas, donde se pretende describir o aclarar el grado de relaciones existentes y conocer el comportamiento de cualquiera de las variables (Hernández Sampieri, 2010). Por ello, en el presente estudio se enfoca en determinar los factores de incidencia para un modelo de gestión del cambio bottom-up como conexión emocional con los empleados en el sector comercial de Tungurahua-Ecuador, obteniéndose los factores clave para un modelo idóneo en dicho sector.

#### **2.2. Enfoque de la investigación**

El enfoque que se aplicó en este estudio se enmarca en un enfoque mixto que engloba aspectos cuantitativos y cualitativos; ya que, de acuerdo a Bagur, et al. (2021) se examinarán aspectos cuantitativos al utilizar la recolección y el análisis de datos con

la finalidad de responder a la interrogante de investigación, a partir de la medición numérica y aspectos cualitativos para describir los eventos, su interpretación entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Por ello, se recopilaron datos cuantitativos mediante la recolección de una pequeña muestra y se analizarán estadísticamente, junto a su descripción exhaustiva.

### **2.3. Modalidades de investigación**

#### **2.3.1. Investigación Bibliográfica**

Para el desarrollo de esta investigación se utilizó el análisis bibliográfico a través de artículos, publicaciones, libros, tesis y documentos gubernamentales donde se consiga información relevante sobre las variables de estudio. Como manifiesta Palma, et al. (2020), una investigación bibliográfica o documental engloba la obtención de información destacada de libros, revistas, documentos, tesis de grado y demás fuentes relacionadas al objeto de estudio.

#### **2.2.2. Investigación de campo**

Se refiere a la recolección de datos de forma directa de aquellos sujetos objeto de estudio o muestra seleccionada, para abstraer dichos resultados a un contexto determinado sin manipularlos (Leyva & Guerra, 2020). En ese sentido, el presente trabajo utilizó esta modalidad de campo para obtener los datos necesarios de las empresas que pertenecen al sector comercial de la provincia de Tungurahua, donde posteriormente se analizaron y presentaron.

### **2.4. Población y Muestra**

#### **Población**

Una población se considera un conjunto de individuos o elementos que poseen aspectos similares (Hernández Sampieri, 2010). Por ello, en esta investigación se establece como población a 15,244 empresas que pertenecen al sector comercial de la provincia de Tungurahua, como lo manifiesta el Directorio de Empresas (INEC, 2019).

## Muestra

Una muestra se refiere a la parte característica de la población, en otras palabras, es un subconjunto de individuos o elementos que están dentro de la población (Hernández Sampieri, 2010). En ese sentido, de acuerdo al cálculo siguiente con la fórmula finita, se consideró como muestra para la recolección de información a 376 empresas del sector comercial de la provincia de Tungurahua.

### Fórmula:

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

### Nomenclatura:

n= tamaño de la población

N= población total

Z=distribución normalizada. Si Z= 1.96 el porcentaje de confiabilidad es 95%

p=proporción de aceptación deseada para el producto

q=proporción de rechazo

E=porcentaje deseado de error

### Cálculo:

Resolviendo la fórmula se tiene:

$$n = \frac{15,244 (1,96)^2 (0,5) (0,5)}{(0,05)^2 (15,244 - 1) + (1,96)^2 (0,5)(0,5)}$$

$$n = 376$$

Por lo tanto, se aplicó el instrumento de recolección de información a 376 empresas comerciales de la provincia de Tungurahua.

## **2.5. Técnica de recolección de información**

### **Encuesta**

La técnica de encuesta se refiere a una técnica de metodología cuantitativa para obtener información de primera mano y que utiliza un cuestionario para recopilar los datos necesarios sobre las variables de estudio (Meneses, 2020). De esta forma, se utilizó la encuesta para conocer cuáles son los modelos de gestión empresarial que aplican actualmente y el manejo de personal en el sector comercial de la provincia de Tungurahua.

### **Cuestionario**

Un cuestionario es un instrumento utilizado para la recolección de datos durante el trabajo de campo, donde se considera una herramienta que permite al investigador definir una serie de preguntas para recoger información estructurada sobre un tema en particular y aplicarlo en la muestra seleccionada. Por tanto, en este estudio se utilizó una encuesta aplicada a las empresas comerciales de la provincia de Tungurahua, donde se recopiló información sobre el modelo de gestión empresarial que aplican actualmente y el manejo de personal.

En este contexto, en el presente proyecto se utilizó una encuesta estructurada o dirigida, con un cuestionario estructurado, compuesto por 5 preguntas iniciales con información general y datos básicos de las empresas y de quienes se encuestó, y 25 preguntas relacionadas con variables, con una escala de Likert.

## **2.6. Procesamiento de datos**

### **2.6.1. Confiabilidad de la encuesta**

En referencia a Ñaupas, et al. (2019), el Coeficiente Alfa de Cronbach es un estadístico que apoya la evaluación de la consistencia y fiabilidad de un instrumento de recolección de datos; la escala que se usa va desde 0 a 1 y su valor mínimo aceptable es 0.7, infiriéndose como una consistencia buena. Por ello, el cuestionario fue validado mediante de la herramienta SPSS, el cual logró los siguientes resultados:

Tabla 1. Procesamiento de los casos

**Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Casos	Válido	376	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	376	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Fuente: Software SPSS

En la tabla 1, se muestra el análisis de 376 casos de los cuales se consideró el 100% de ellos. Se debe agregar que solo se seleccionó las preguntas con escala de Likert para este análisis, siendo 38 elementos.

Tabla 2. Estadísticos de fiabilidad

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,824	38

Fuente: Software SPSS

En la tabla 2, se muestra el análisis de fiabilidad del cuestionario, con un resultado de 0.824. Cabe agregar, que la escala es de 0 a 1 y los valores aceptados son desde 0.7 en adelante y se ubica en una escala de excelente; por lo tanto, este cuestionario se considera fiable y apto para su aplicación.

Se realizó también una validación por juicio de expertos, que de acuerdo a (Hernández Sampieri (2010) es un método útil para verificar la fiabilidad de una investigación mediante la opción informada de personas que conocen sobre un tema en específico y que pueden brindar información, evidencia, juicio o valoraciones sustentadas en su experiencia y conocimientos.

En este caso se tomó 3 criterios de 3 docentes de la Universidad Técnica de Ambato, donde manifestaron valoraciones como bueno y excelente en criterios como la

presentación del instrumento, la claridad en la redacción, la pertinencia de la variable con los indicadores y en la factibilidad de su aplicación. En consecuencia, se tomaron sus observaciones precisas y se las incluyó en el instrumento a aplicarse.

### **2.6.2. Correlación de hipótesis**

En la presente investigación, para establecer los factores de incidencia para un modelo de gestión del cambio bottom-up como conexión emocional con los empleados en el sector comercial de Tungurahua-Ecuador, se utilizó el coeficiente de Spearman como análisis no paramétrico, porque la encuesta propuesta tiene preguntas con opciones de respuesta en escala de Likert (Ñaupas, et al., 2019). De esta forma, se determinó la relación de las variables analizadas y sus dimensiones.

## CAPÍTULO III

### RESULTADOS

En el siguiente epígrafe se muestran los resultados, su análisis y discusión de los mismos, así como, el tratamiento estadístico para la comprobación de hipótesis de la investigación.

#### 3.1. Análisis y discusión de los resultados

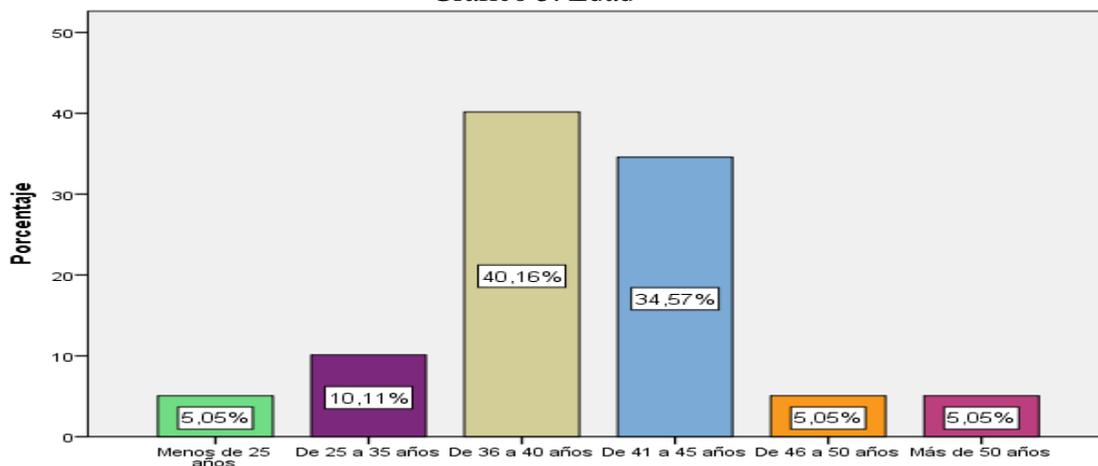
##### Edad (en años)

Tabla 3. Edad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Menos de 25 años	19	5,1	5,1	5,1
De 25 a 35 años	38	10,1	10,1	15,2
De 36 a 40 años	151	40,2	40,2	55,3
De 41 a 45 años	130	34,6	34,6	89,9
De 46 a 50 años	19	5,1	5,1	94,9
Más de 50 años	19	5,1	5,1	100,0
Total	376	100,0	100,0	

Fuente: Software SPSS

Gráfico 5. Edad



Fuente: Software SPSS

El 40.16% de los encuestados de establecimientos que brindan el servicio de alojamiento tiene de 36 a 40 años, un 34.57% posee menos de 41 a 45 años, un 10.11% de 25 a 35 años, un 5.05% de 46 a 50 años, seguido de menos de 25 años y otro de más de 50 años. Por lo cual, se denota que la mayoría de personas que laboran o son propietarios de las empresas poseen un perfil adulto que por su edad ha

concluido en su mayoría sus estudios y poseen la experiencia necesaria en manejar sus empresas.

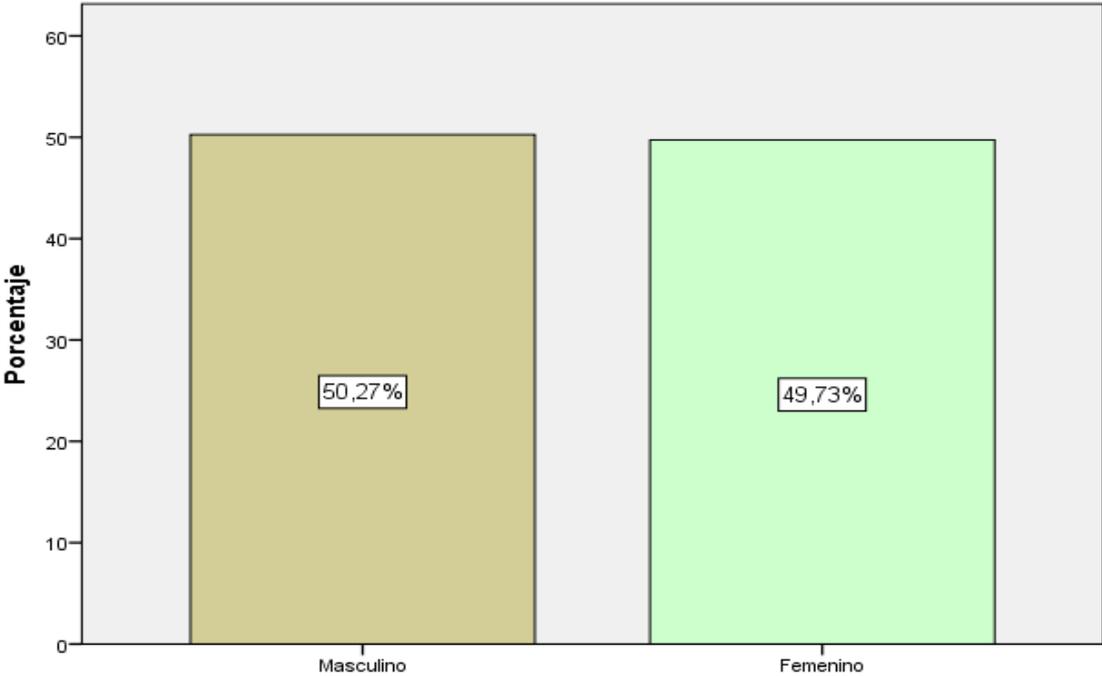
**Género**

Tabla 4. Género

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Masculino	189	50,3	50,3	50,3
	Femenino	187	49,7	49,7	100,0
	Total	376	100,0	100,0	

Fuente: Software SPSS

Gráfico 6. Género



Fuente: Software SPSS

El 50.27% de los encuestados de las empresas encuestadas son de género femenino y un 49.73% son de género masculino. En ese sentido, la mayoría de personas son mujeres, lo cual, quienes representan diferentes roles en las mismas, evidenciándose

que las mujeres se encuentran en la misma capacidad de los hombres en la realización de las tareas y actividades empresariales o laborales.

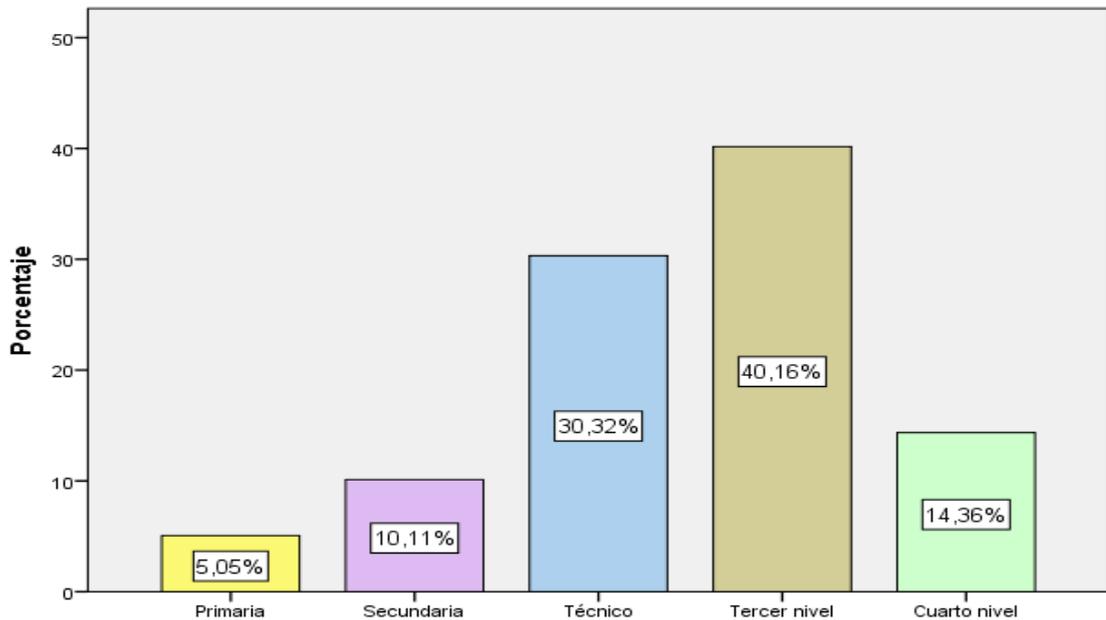
### Nivel de educación

Tabla 5. Nivel de educación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Primaria	19	5,1	5,1	5,1
Secundaria	38	10,1	10,1	15,2
Técnico	114	30,3	30,3	45,5
Tercer nivel	151	40,2	40,2	85,6
Cuarto nivel	54	14,4	14,4	100,0
Total	376	100,0	100,0	

Fuente: Software SPSS

Gráfico 7. Nivel de educación



Fuente: Software SPSS

El 46.16% de los encuestados de las empresas del sector comercial tienen un nivel de educación de tercer nivel, un 30.32% tiene un nivel técnico, un 14.36% tiene un nivel de cuarto nivel y un 5.05% son de primaria. Es por ello que, al tener un nivel considerable de educación universitaria, permite y contribuye un desempeño laboral

en cada una de sus actividades sean estas de administración, manejo de personal, ventas, comercialización u otras; garantizándose el logro de los objetivos empresariales.

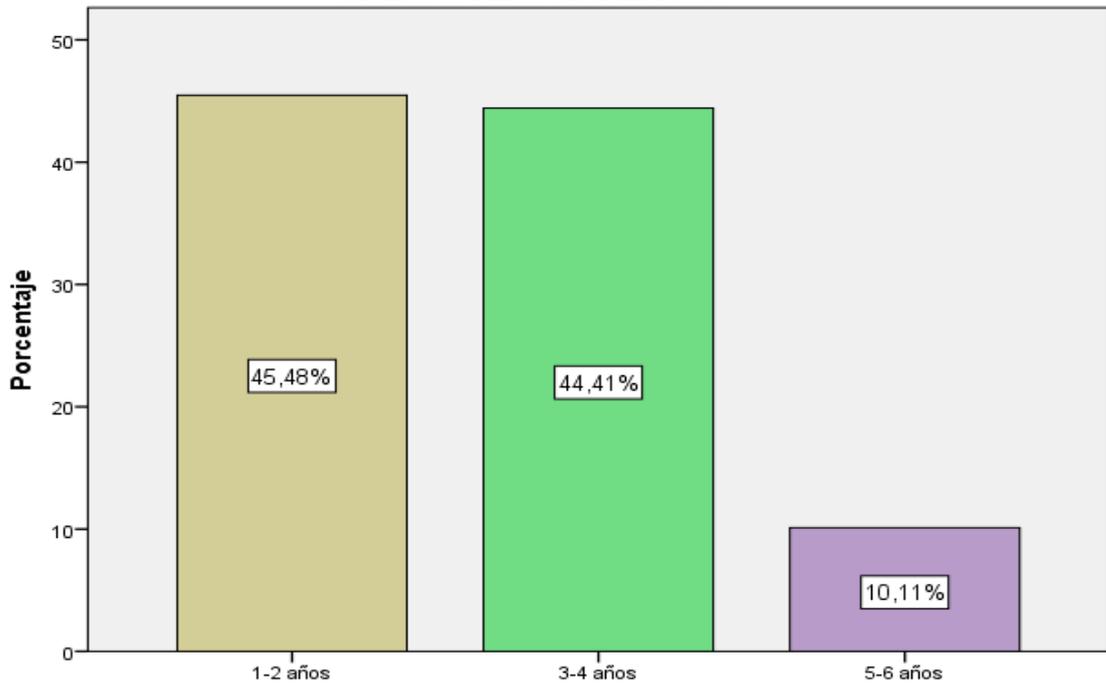
### Número de años de su establecimiento en el mercado

Tabla 6. Años en el mercado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1-2 años	171	45,5	45,5	45,5
	3-4 años	167	44,4	44,4	89,9
	5-6 años	38	10,1	10,1	100,0
	Total	376	100,0	100,0	

Fuente: Software SPSS

Gráfico 8. Años en el mercado



Fuente: Software SPSS

El 45.48% de los encuestados de empresas del sector comercial manifiesta que sus actividades económicas las realizan desde hace 1-2 años atrás, un 44.41% tienen entre 3 a 4 años en el mercado y un 10.11% tiene de 5-6 años. Por tanto, es necesario que se establezcan lineamientos para continuar con la línea de crecimiento económico

que desde que se terminó la pandemia se ha realizado. Además, las empresas han implementado diferentes acciones para mitigar el impacto de la crisis sanitaria, como: despido de personal, cierre de actividades o cambio de línea de negocio, siendo necesario la adaptabilidad no solo de los gerentes propietarios sino de todo el personal.

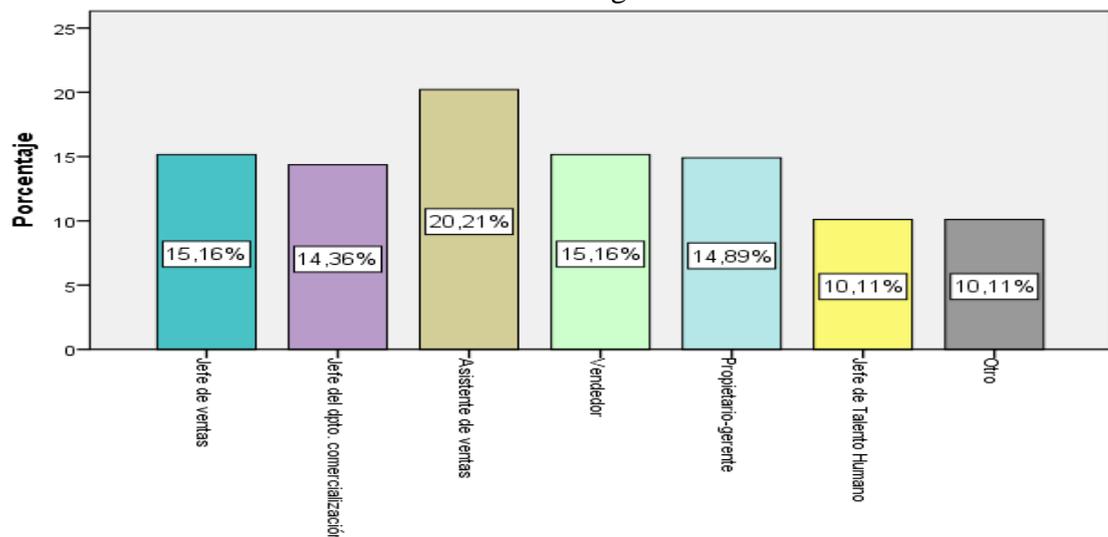
## Cargo

Tabla 7. Cargo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Jefe de ventas	57	15,2	15,2	15,2
Jefe del dpto. comercialización	54	14,4	14,4	29,5
Asistente de ventas	76	20,2	20,2	49,7
Vendedor	57	15,2	15,2	64,9
Propietario-gerente	56	14,9	14,9	79,8
Jefe de Talento Humano	38	10,1	10,1	89,9
Otro	38	10,1	10,1	100,0
Total	376	100,0	100,0	

Fuente: Software SPSS

Gráfico 9. Cargo



Fuente: Software SPSS

El 20.21% de los encuestados son asistentes de ventas, un 15.16% son personal del área de ventas seguido por jefe de ventas, un 14.89% con los propietarios de las

empresas comerciales, un 14.36% son jefes de comercialización, un 10.11% son jefes de talento humano y otros a su vez eran familiares de los propietarios. En ese sentido, la mayor parte de empresas analizadas tienen personal asignado al área de ventas y comercialización, donde los mismos propietarios también apoyan diariamente en dichas actividades, evidenciado su interés en el crecimiento de las empresas, pero la falta de jerarquía o delegación de funciones.

## CONOCIMIENTOS DE MODELOS DE GESTIÓN

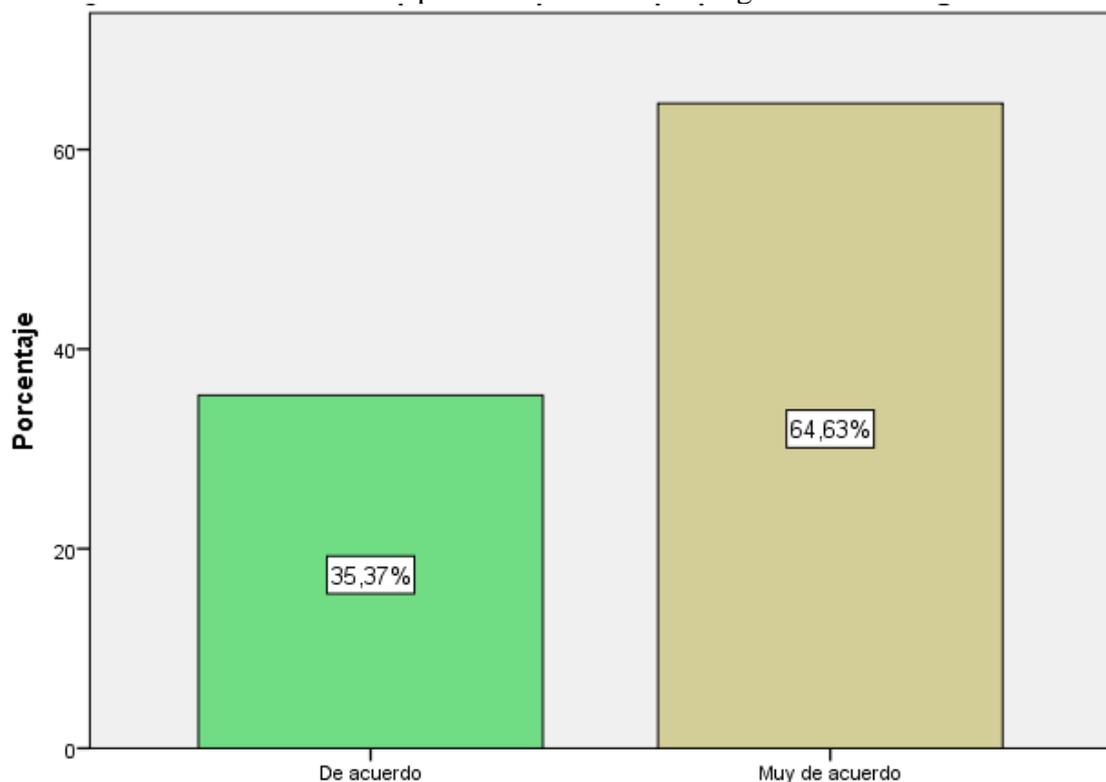
### 1. ¿Considera relevante que las empresas apliquen modelos de gestión?

Tabla 8. Aplicación de modelos de gestión

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido De acuerdo	133	35,4	35,4	35,4
Muy de acuerdo	243	64,6	64,6	100,0
Total	376	100,0	100,0	

Fuente: Software SPSS

Gráfico 10. Aplicación de modelos de gestión



Fuente: Software SPSS

El 64.63% de los encuestados está muy de acuerdo en que considera relevante que las empresas apliquen modelos de gestión, mientras que un 35.37% también están de acuerdo con esta aseveración. En ese sentido, la mayor parte de empresas analizadas tienen personal asignado al área de ventas y comercialización, donde los mismos propietarios también apoyan diariamente en dichas actividades, evidenciado su interés en el crecimiento de las empresas, pero la falta de jerarquía o delegación de funciones.

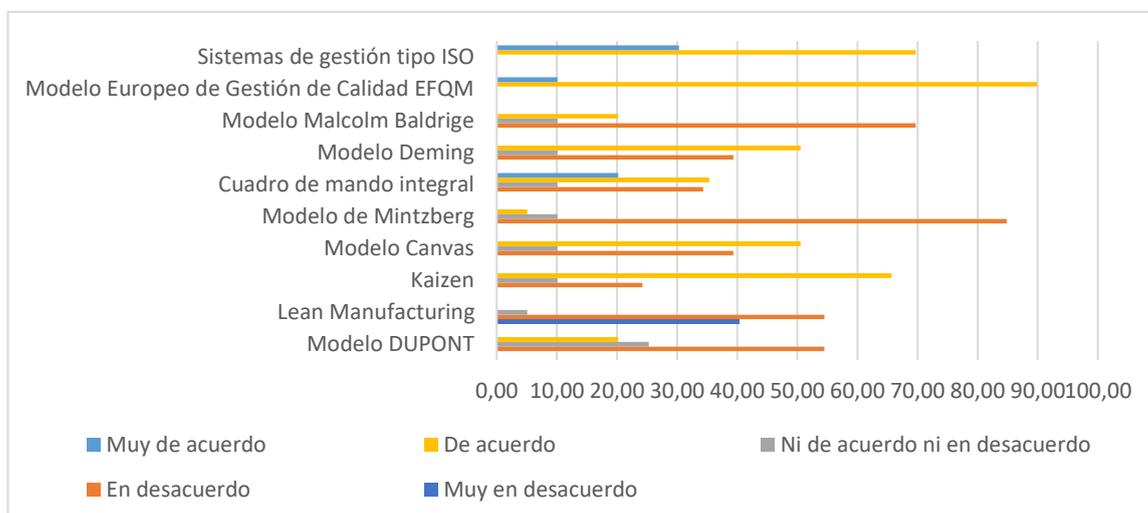
**2. ¿Seleccione del 1 al 5 si ha escuchado hablar sobre los siguientes modelos de gestión empresarial?**

Tabla 9. Modelos de gestión empresarial

MODELOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL	1		2		3		4		5		TOTAL
	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo		
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	
Modelo DUPONT		0.00	205	54.52	95	25.27	76	20.21		0.00	376
Lean Manufacturing	152	40.43	205	54.52	19	5.05		0.00		0.00	376
Kaizen		0.00	91	24.20	38	10.11	247	65.69		0.00	376
Modelo Canvas		0.00	148	39.36	38	10.11	190	50.53		0.00	376
Modelo de Mintzberg		0.00	319	84.84	38	10.11	19	5.05		0.00	376
Cuadro de mando integral		0.00	129	34.31	38	10.11	133	35.37	76	20.21	376
Modelo Deming		0.00	148	39.36	38	10.11	190	50.53		0.00	376
Modelo Malcolm Baldrige		0.00	262	69.68	38	10.11	76	20.21		0.00	376
Modelo Europeo de Gestión de Calidad EFQM		0.00		0.00		0.00	338	89.89	38	10.11	376
Sistemas de gestión tipo ISO		0.00		0.00		0.00	262	69.68	114	30.32	376

Fuente: Software SPSS

Gráfico 11. Modelos de gestión empresarial



Fuente: Software SPSS

El 20.21% de los encuestados manifiesta que ha escuchado hablar del Modelo Europeo de Gestión de Calidad EFQM (89.89%), seguido de los sistemas de gestión tipo ISO (69.68), el modelo Kaisen (65.69), el modelo Deming y el modelo Canva (50.53). Sin embargo, un 84.84% se encuentra en desacuerdo en conocer el modelo de Mintzberg, seguido de un 69.68% el modelo de Malcom Bridge, un 54.52% modelo DUPONT y el modelo Lean Manufacturing. En ese sentido, la mayor parte del personal de las empresas comerciales de Tungurahua conocen la mayoría de modelos de gestión empresarial, evidenciándose que sí poseen conocimientos para el manejo de los colaboradores.

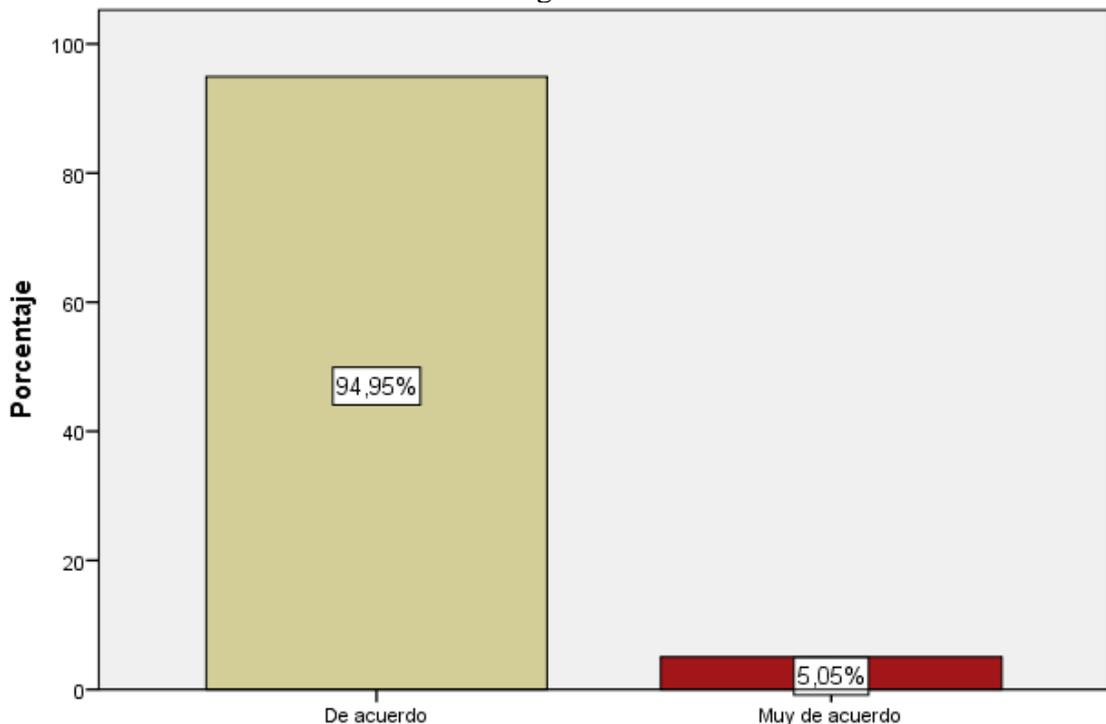
**3. ¿Considera relevante que las empresas apliquen modelos de gestión no tradicionales?**

Tabla 10. Modelos de gestión no tradicionales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido De acuerdo	357	94,9	94,9	94,9
Muy de acuerdo	19	5,1	5,1	100,0
Total	376	100,0	100,0	

Fuente: Software SPSS

Gráfico 12. Modelos de gestión no tradicionales



Fuente: Software SPSS

El 94.95% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo en que las empresas apliquen modelos de gestión no tradicionales, puesto que permite innovar y adaptarse a los nuevos escenarios laborales; mientras que, un 5.05% está muy de acuerdo. En ese sentido, la mayor parte del personal de las empresas comerciales de Tungurahua conocen la mayoría de modelos de gestión empresarial, evidenciándose que sí poseen conocimientos para el manejo de los colaboradores.

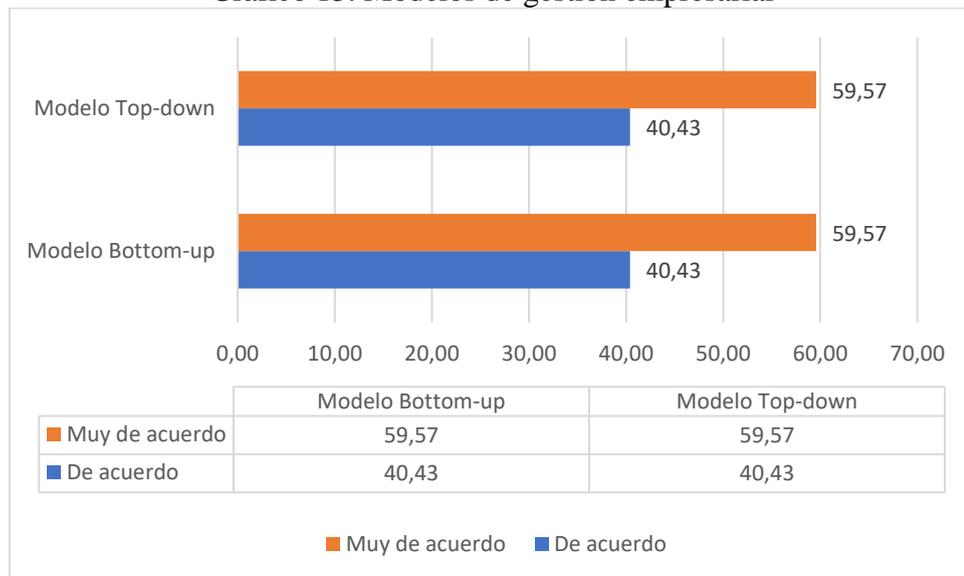
**4. ¿Seleccione del 1 al 5 si ha escuchado hablar sobre los siguientes modelos de gestión empresarial?**

Tabla 11. Modelos de gestión no tradicionales

MODELOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL	4		5		TOTAL
	De acuerdo		Muy de acuerdo		
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	
Modelo Bottom-up	152	40.43	224	59.57	376
Modelo Top-down	152	40.43	224	59.57	376

Fuente: Software SPSS

Gráfico 13. Modelos de gestión empresarial



Fuente: Software SPSS

El 59.57% de los encuestados manifiesta estar muy de acuerdo en qué sí ha escuchado sobre el modelo Bottom-up y el modelo Top-down, que aunque son modelos relativamente nuevos, sí poseen conocimientos sobre su aplicación en la realidad de las empresas comerciales. En ese sentido, la mayor parte del personal de las empresas comerciales de Tungurahua conocen cómo aplicar este tipo de modelos de gestión empresarial, lo cual evidencia la aplicabilidad de esta investigación.

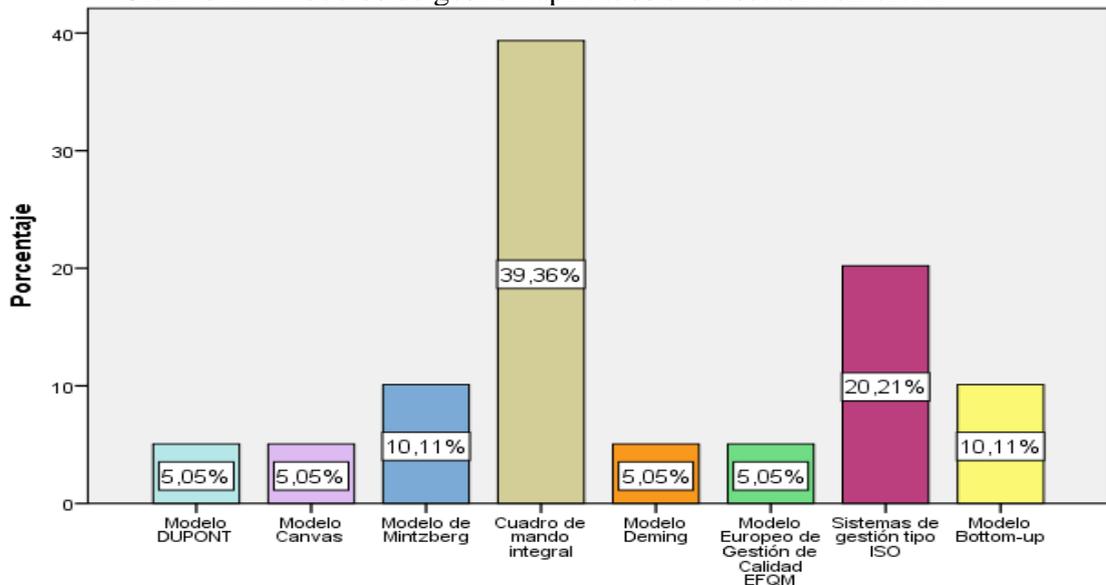
## 5. ¿Qué modelo aplica en su empresa?

Tabla 12. Modelos de gestión aplicados en el sector comercial

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Modelo DUPONT	19	5,1	5,1	5,1
Modelo Canvas	19	5,1	5,1	10,1
Modelo de Mintzberg	38	10,1	10,1	20,2
Cuadro de mando integral	148	39,4	39,4	59,6
Modelo Deming	19	5,1	5,1	64,6
Modelo Europeo de Gestión de Calidad EFQM	19	5,1	5,1	69,7
Sistemas de gestión tipo ISO	76	20,2	20,2	89,9
Modelo Bottom-up	38	10,1	10,1	100,0
Total	376	100,0	100,0	

Fuente: Software SPSS

Gráfico 14. Modelos de gestión aplicados en el sector comercial



Fuente: Software SPSS

El 39.36% de los encuestados manifiesta que aplica el cuadro de mando integral, un 20.21% aplica sistemas de gestión tipo ISO, un 10.11% aplica tanto el modelo Mintsberg como el modelo bottom-up, un 5.05% aplica diferentes modelos como el DUPONT, Canvas, Deming y el modelo Europeo de Gestión de Calidad EFQM. En ese sentido, la mayor parte del personal de las empresas comerciales de Tungurahua aplican modelos tradicionales, evidenciándose que requieren adaptarse e innovar con nuevos modelos como el bottom-up para aprovechar los nuevos desafíos laborales.

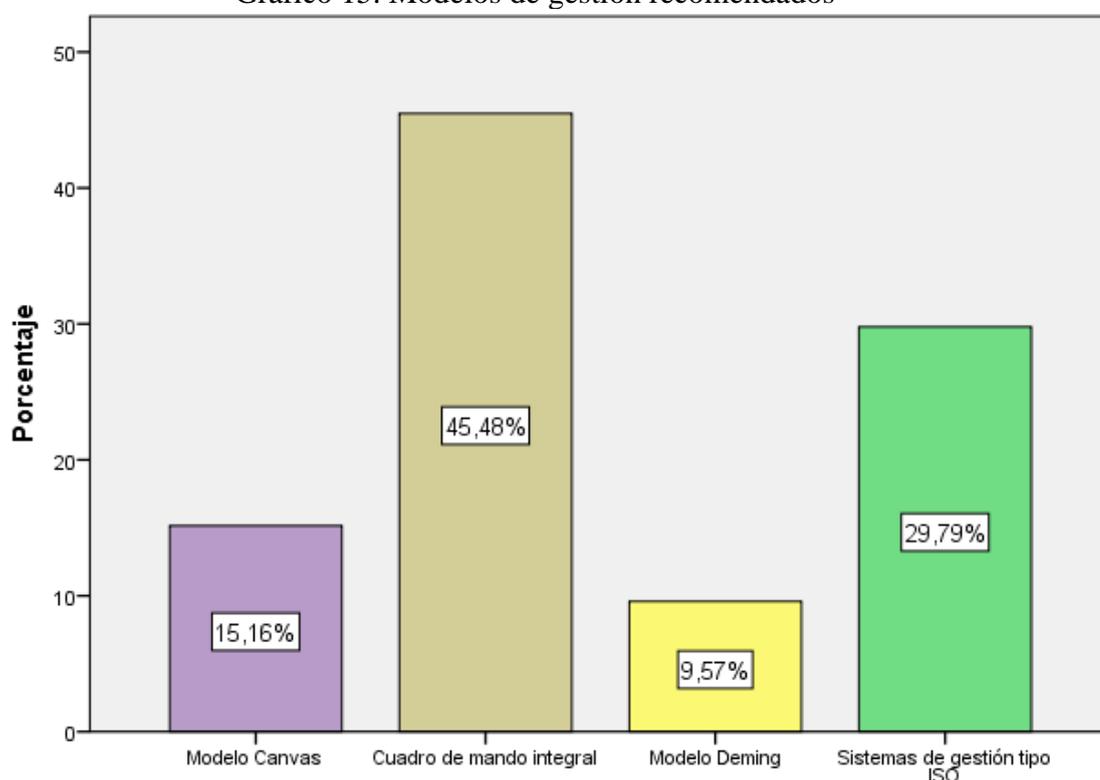
## 6. ¿Qué modelo recomienda para aplicarlo en otras empresas?

Tabla 13. Modelos de gestión recomendados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Modelo Canvas	57	15,2	15,2	15,2
Cuadro de mando integral	171	45,5	45,5	60,6
Modelo Deming	36	9,6	9,6	70,2
Sistemas de gestión tipo ISO	112	29,8	29,8	100,0
Total	376	100,0	100,0	

Fuente: Software SPSS

Gráfico 15. Modelos de gestión recomendados



Fuente: Software SPSS

El 45.48% de los encuestados manifiesta que recomienda el cuadro de mando integral, un 29.79% recomiendan los sistemas de gestión tipo ISO, un 15.16% recomienda el modelo Canva y un 9.57% recomienda el modelo Deming. En ese sentido, la mayor parte del personal de las empresas comerciales de Tungurahua recomiendan modelos de gestión tradicionales, pero deben ampliar sus horizontes y adaptarse a los nuevos desafíos empresariales, con la adopción de nuevos modelos como el bottom-up.

## BOTTOM UP

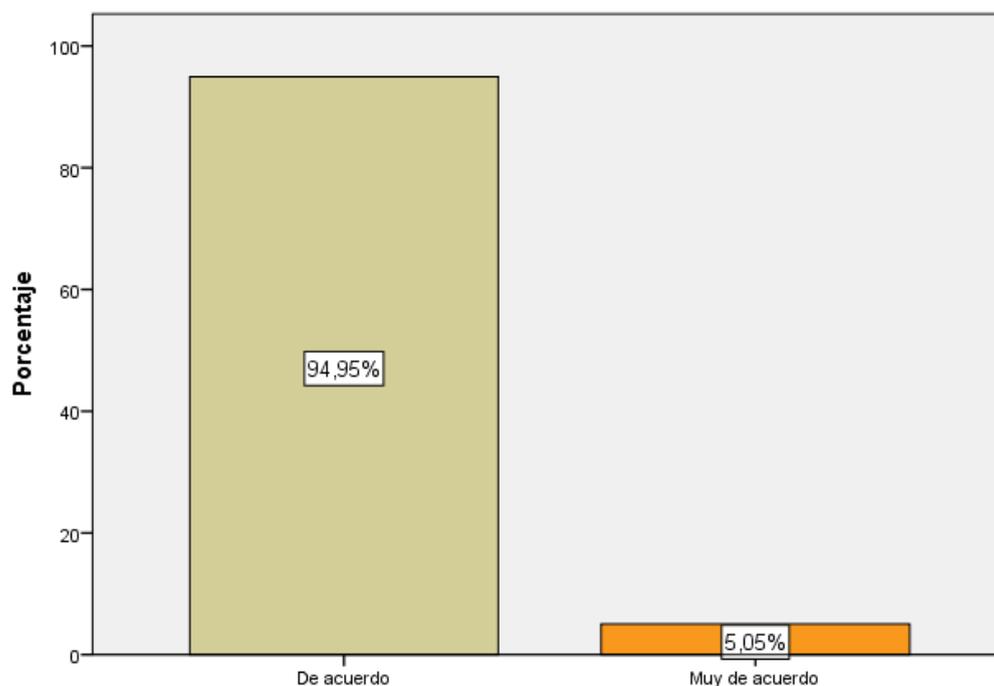
### 7. ¿Considera relevante que se aplique el modelo Bottom-up en las empresas?

Tabla 14. Aplicación del modelo bottom-up

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido De acuerdo	357	94,9	94,9	94,9
Muy de acuerdo	19	5,1	5,1	100,0
Total	376	100,0	100,0	

Fuente: Software SPSS

Gráfico 16. Aplicación del modelo bottom-up



Fuente: Software SPSS

El 94.95% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo en que las empresas apliquen el modelo bottom-up, puesto que permite lograr una relación óptima entre empleados y directivos, así como, la comunicación entre departamentos; mientras que, un 5.05% está muy de acuerdo. En ese sentido, la mayor parte del personal de las empresas comerciales de Tungurahua considera que es importante la utilización de este modelo innovador en las empresas pues apoyará en el clima laboral, motivación e iniciativa entre el personal.

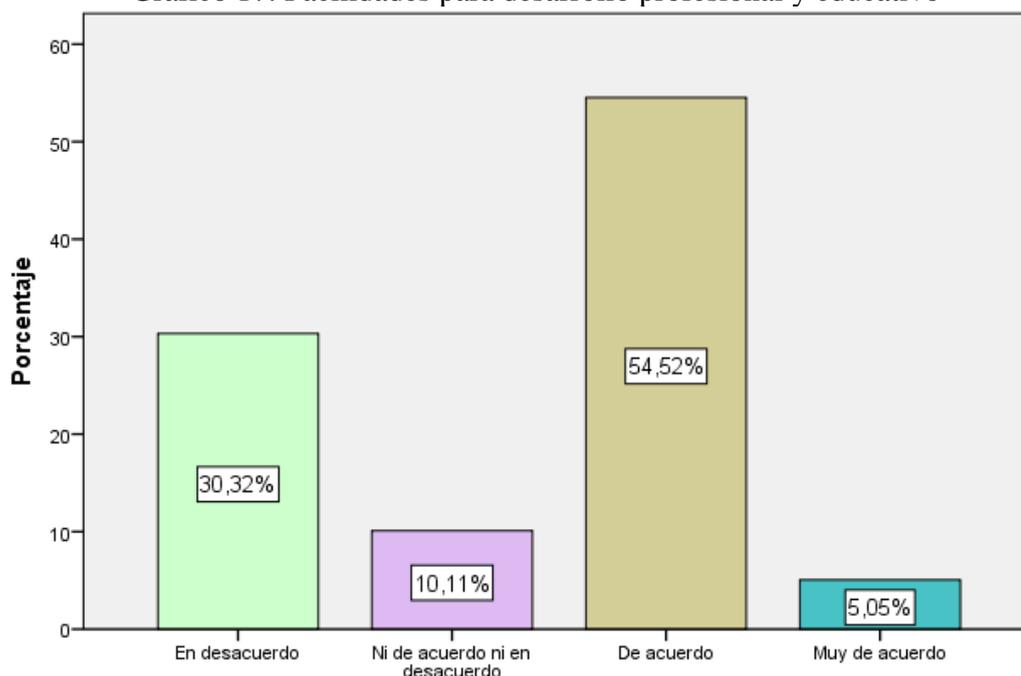
**8. ¿Brindan las facilidades necesarias para que el personal continúe su desarrollo profesional y educativo?**

Tabla 15. Facilidades para desarrollo profesional y educativo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
En desacuerdo	114	30,3	30,3	30,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	38	10,1	10,1	40,4
De acuerdo	205	54,5	54,5	94,9
Muy de acuerdo	19	5,1	5,1	100,0
Total	376	100,0	100,0	

Fuente: Software SPSS

Gráfico 17. Facilidades para desarrollo profesional y educativo



Fuente: Software SPSS

El 54.52% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo en que las empresas brindan las facilidades necesarias para que el personal continúe su desarrollo profesional y educativo, sin embargo, un 30.32% se encuentra en desacuerdo, un 10.11% se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 5.05% está muy de acuerdo. En ese sentido, la mayor parte del personal de las empresas comerciales de Tungurahua apoyan a que su personal estudie y se prepare, lo cual, es una ventaja competitiva frente a los demás.

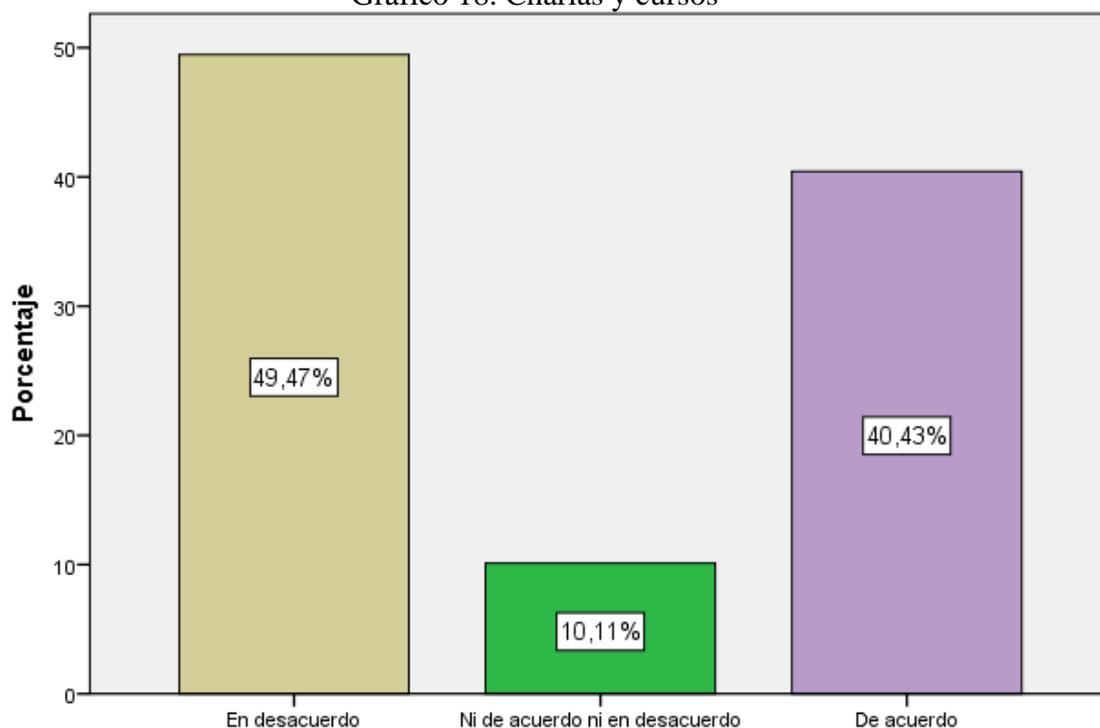
**9. ¿Realizan charlas y cursos dentro de la empresa para fortalecer sus conocimientos y su desempeño laboral?**

Tabla 16. Charlas y cursos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	186	49,5	49,5	49,5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	38	10,1	10,1	59,6
De acuerdo	152	40,4	40,4	100,0
Total	376	100,0	100,0	

Fuente: Software SPSS

Gráfico 18. Charlas y cursos



Fuente: Software SPSS

El 49.47% de los encuestados manifiesta estar en desacuerdo con realizar charlas y cursos dentro de la empresa para fortalecer sus conocimientos y su desempeño laboral, mientras que un 40.43% están de acuerdo, pero un 10.11% se encuentran indecisos. En ese sentido, la mayor parte de las empresas comerciales de Tungurahua no realizan cursos ni charlas para capacitar al personal, lo cual es una desventaja, puesto que, debe ser un pilar fundamental para incrementar la competitividad de las mismas.

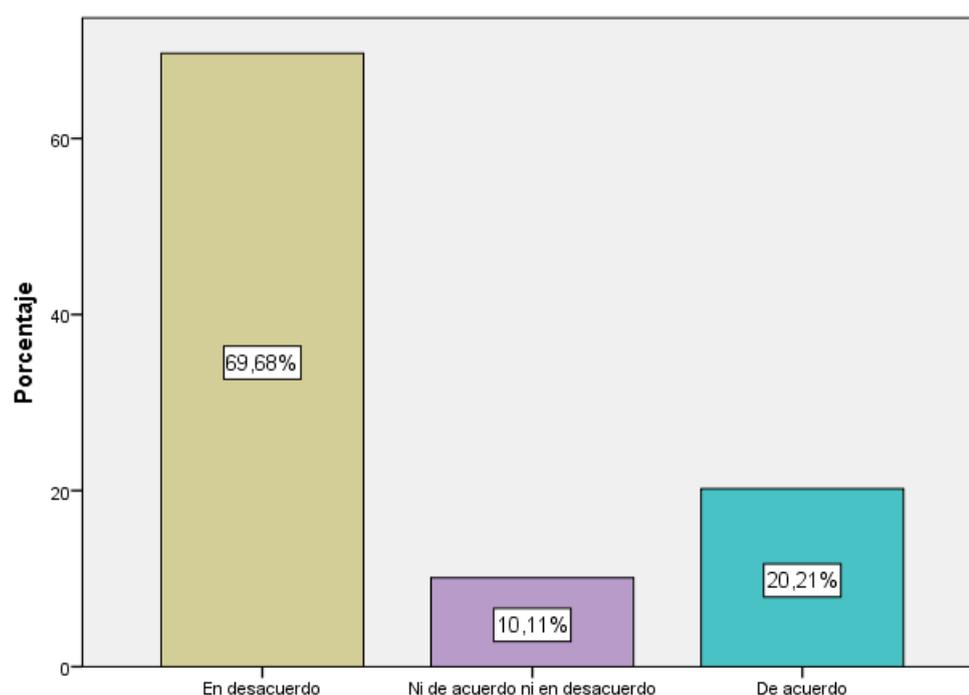
### 10. ¿Los colaboradores conocen la visión y los objetivos de la empresa?

Tabla 17. Visión y objetivos empresariales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	262	69,7	69,7	69,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	38	10,1	10,1	79,8
De acuerdo	76	20,2	20,2	100,0
Total	376	100,0	100,0	

Fuente: Software SPSS

Gráfico 19. Visión y objetivos empresariales



Fuente: Software SPSS

El 69.68% de los encuestados manifiesta estar en desacuerdo en que los colaboradores conocen la visión y los objetivos de la empresa, mientras que un 20.21% están de acuerdo y un 10.11% está ni de acuerdo ni en desacuerdo. En ese sentido, la mayor parte del personal de las empresas comerciales de Tungurahua no recibe una socialización adecuada de la visión y los objetivos, lo cual, requiere especial atención para garantizar que todos los colaboradores conozcan a dónde quieren llegar y cómo hacerlo.

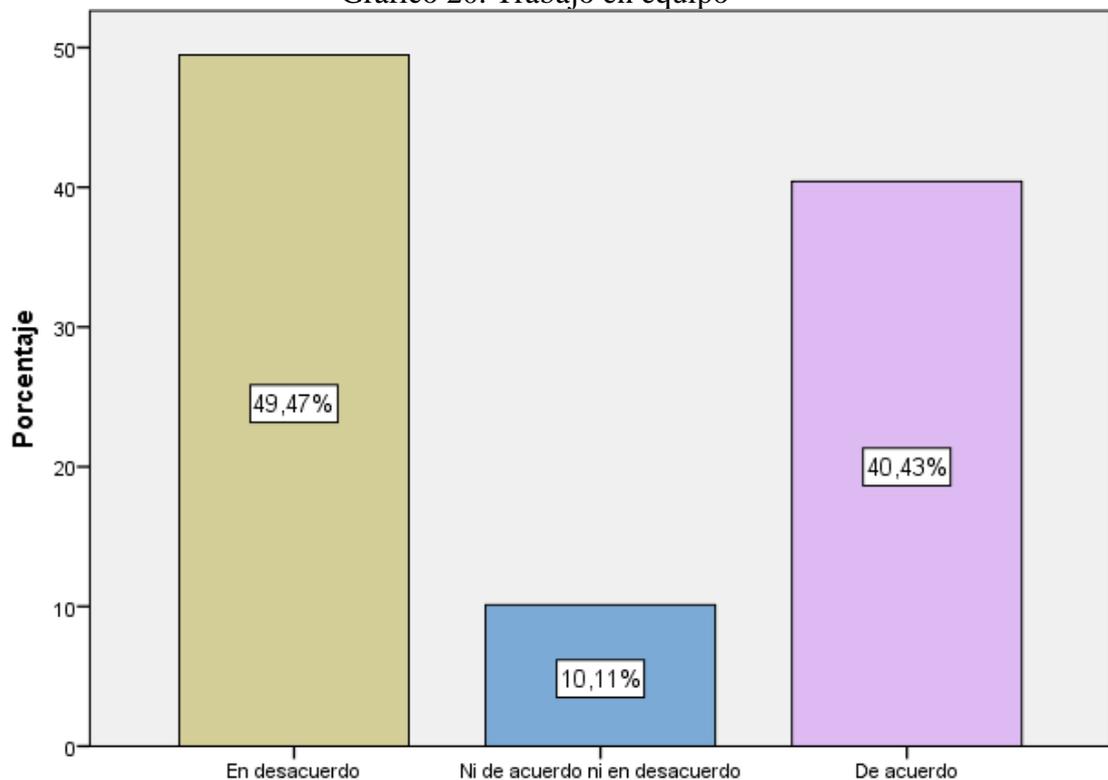
### 11. ¿Los niveles directivos promueven el trabajo en equipo?

Tabla 18. Trabajo en equipo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	186	49,5	49,5	49,5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	38	10,1	10,1	59,6
De acuerdo	152	40,4	40,4	100,0
Total	376	100,0	100,0	

Fuente: Software SPSS

Gráfico 20. Trabajo en equipo



Fuente: Software SPSS

El 49.47% de los encuestados manifiesta estar en desacuerdo en que los niveles directivos promueven el trabajo en equipo, mientras que un 40.43% están de acuerdo en que sí lo promueven y un 10.11% ni de acuerdo ni en desacuerdo. En ese sentido, la mayor parte del personal de las empresas comerciales de Tungurahua consideran que no se promueve lo suficiente el trabajo en equipo, siendo necesario establecer acciones para fortalecer esta área.

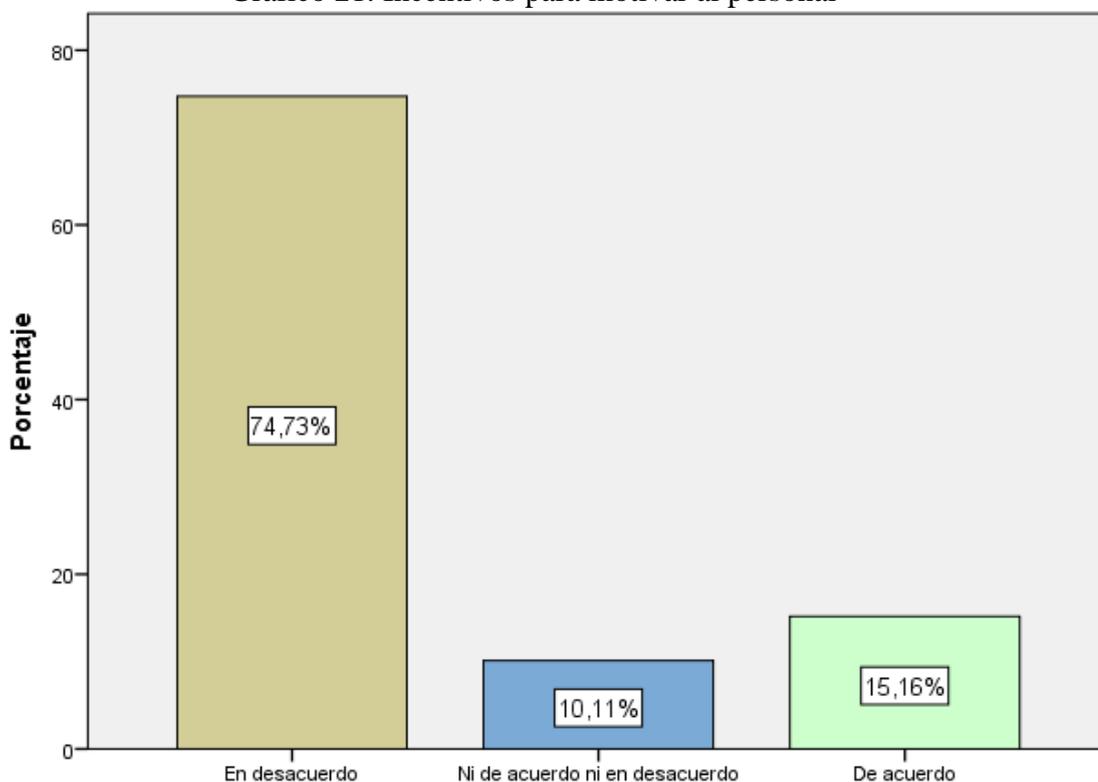
## 12. ¿La empresa establece incentivos para motivar a su personal?

Tabla 19. Incentivos para motivar al personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	281	74,7	74,7	74,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	38	10,1	10,1	84,8
De acuerdo	57	15,2	15,2	100,0
Total	376	100,0	100,0	

Fuente: Software SPSS

Gráfico 21. Incentivos para motivar al personal



Fuente: Software SPSS

El 74.73% de los encuestados manifiesta estar en desacuerdo en que las empresas no establecen incentivos para motivar a su personal, solo un 15.16% está de acuerdo que sí lo hacen y un 10.11% se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo. En ese sentido, la mayor parte del personal de las empresas comerciales de Tungurahua coinciden que no se realizan incentivos, lo cual, es un factor decisivo y que debe fortalecerse para garantizar un nivel óptimo de motivación que apoye el desempeño laboral.

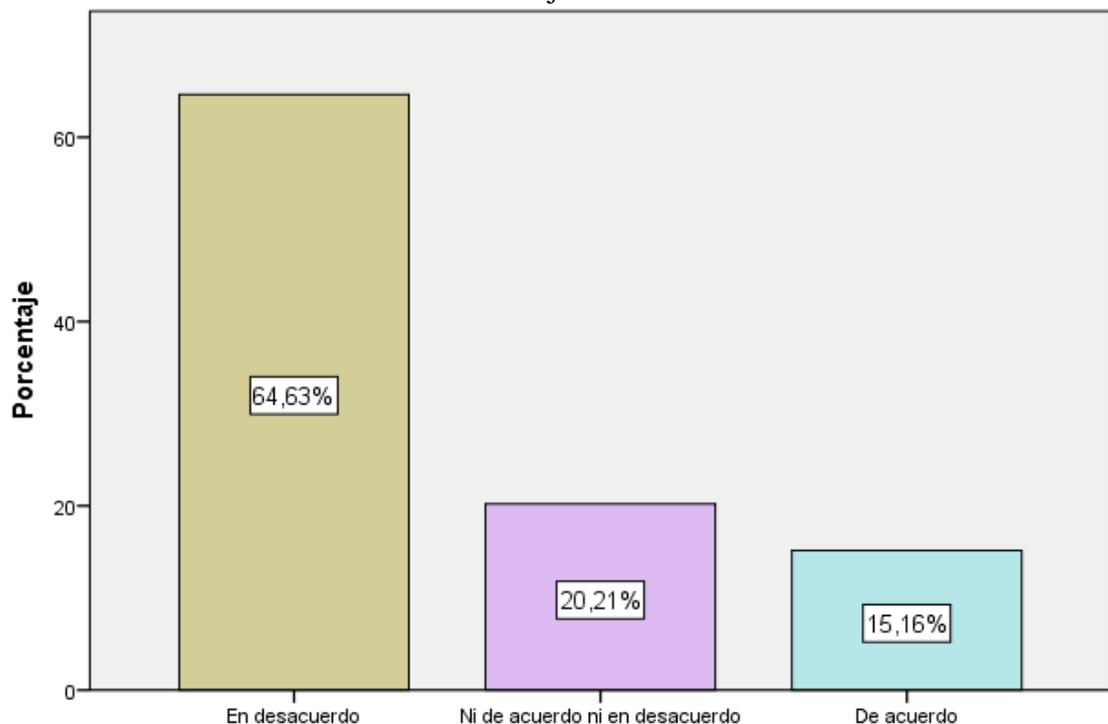
### 13. ¿El manejo de conflictos se realiza correctamente en el departamento de talento humano?

Tabla 20. Manejo de conflictos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	243	64,6	64,6	64,6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	76	20,2	20,2	84,8
De acuerdo	57	15,2	15,2	100,0
Total	376	100,0	100,0	

Fuente: Software SPSS

Gráfico 22. Manejo de conflictos



Fuente: Software SPSS

El 64.63% de los encuestados manifiesta estar en desacuerdo en que el manejo de conflictos se realiza correctamente en el departamento de talento humano, pero un 15.16% sí está de acuerdo y in 20.21% está di de acuerdo ni en desacuerdo. En ese sentido, la mayor parte del personal de las empresas comerciales de Tungurahua consideran que el manejo de conflictos no se resuelve adecuadamente, siendo necesario establecer acciones para garantizar una resolución de problemas internos.

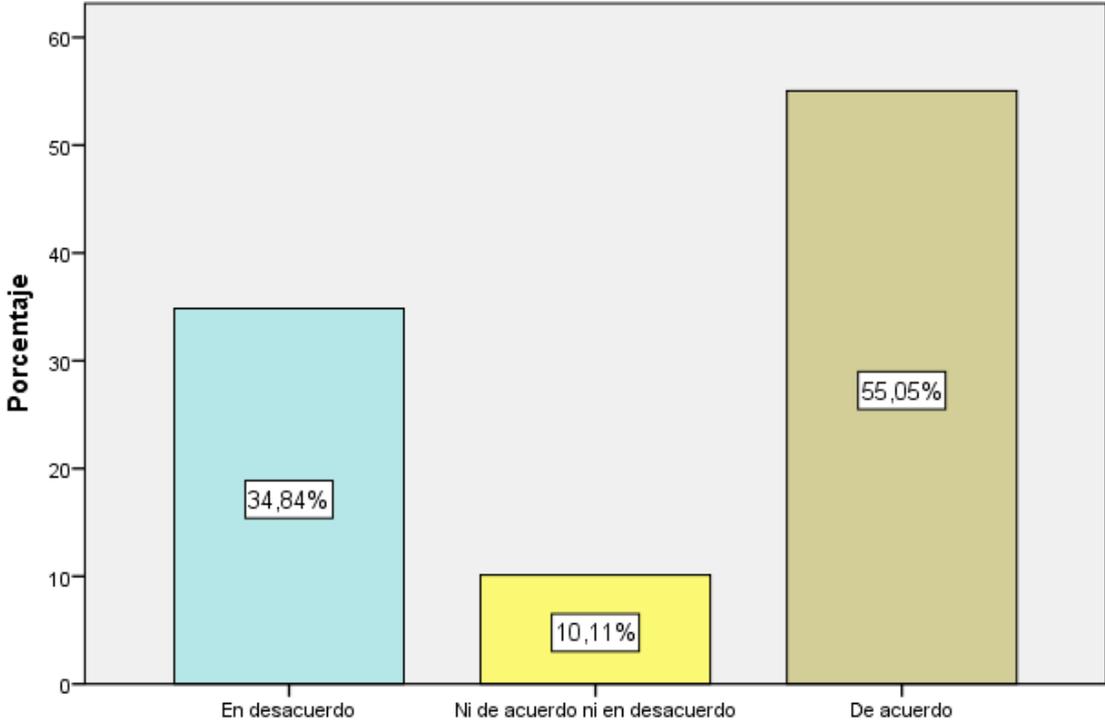
**14. ¿Para los colaboradores, el ambiente laboral y los incentivos cumplen con las expectativas esperadas?**

Tabla 21. Expectativas esperadas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	131	34,8	34,8	34,8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	38	10,1	10,1	44,9
	De acuerdo	207	55,1	55,1	100,0
Total		376	100,0	100,0	

Fuente: Software SPSS

Gráfico 23. Expectativas esperadas



Fuente: Software SPSS

El 55.05% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo en que el ambiente laboral y los incentivos cumplen con las expectativas esperadas, sin embargo, un 34.84% está en desacuerdo, mientras que un 10.11% se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo. En ese sentido, la mayor parte del personal de las empresas comerciales de Tungurahua cumplen con lo que prometen a sus empleados, lo cual es bueno y satisfactorio para ellos y contribuye a la motivación personal y laboral.

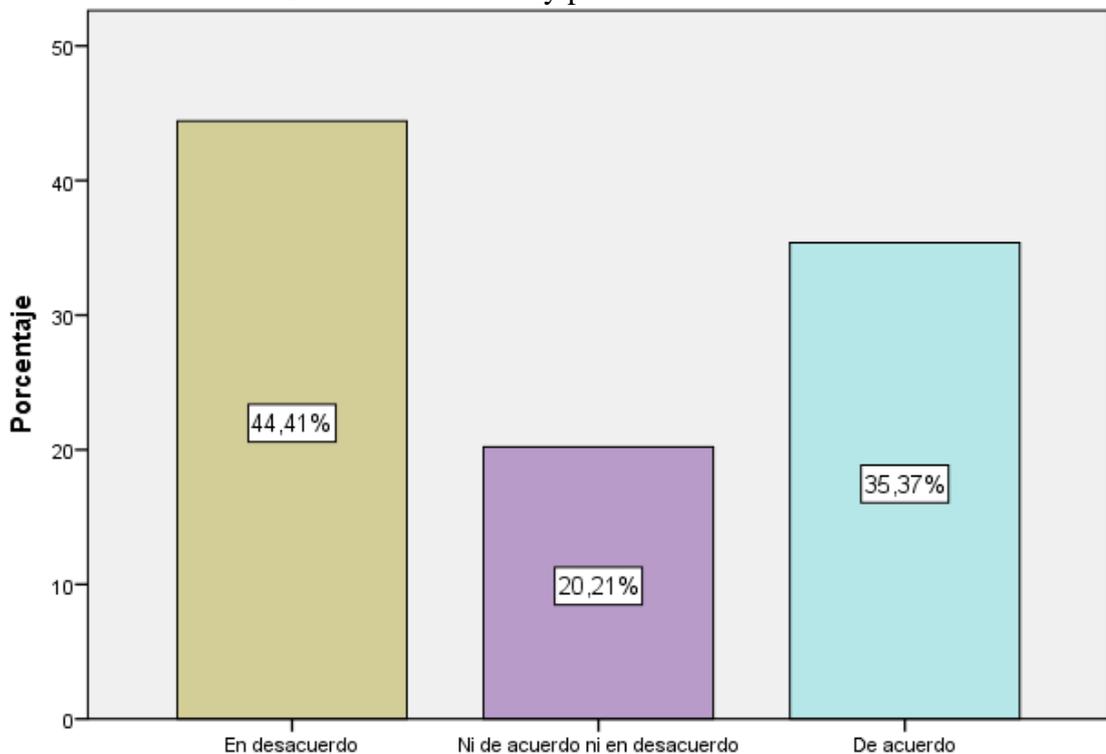
**15. ¿La empresa define normativas y políticas internas para el diario convivir?**

Tabla 22. Normas y políticas internas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	167	44,4	44,4	44,4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	76	20,2	20,2	64,6
De acuerdo	133	35,4	35,4	100,0
Total	376	100,0	100,0	

Fuente: Software SPSS

Gráfico 24. Normas y políticas internas



Fuente: Software SPSS

El 44.41% de los encuestados manifiesta estar en desacuerdo en que las empresas definen normativas y políticas internas para el diario convivir, mientras que un 35.37% menciona que sí lo hacen y un 20.21% se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo. En ese sentido, la mayor parte del personal de las empresas comerciales de Tungurahua sí establecen adecuadamente normas y políticas internas que benefician al personal, al ambiente laboral y a la gestión de los establecimientos, pero es necesario que se alineen dichas políticas a los objetivos de cada uno de ellos.

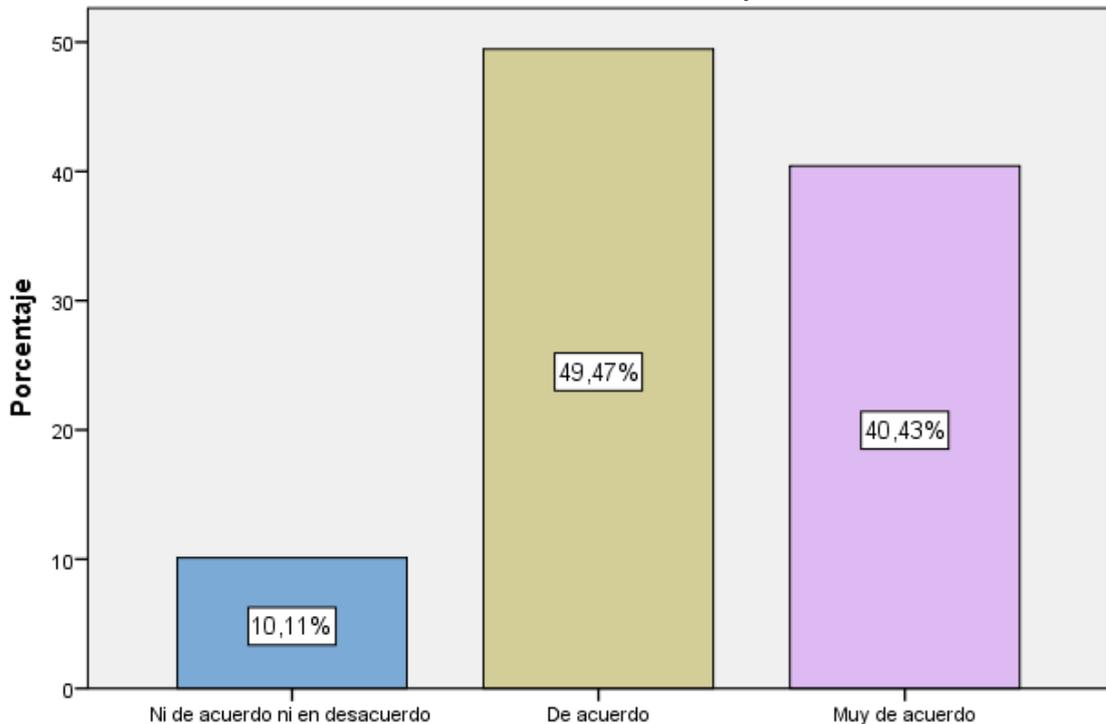
**16. ¿Considera relevante las habilidades técnicas en el desempeño de sus funciones?**

Tabla 23. Habilidades técnicas en el desempeño laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	38	10,1	10,1	10,1
	De acuerdo	186	49,5	49,5	59,6
	Muy de acuerdo	152	40,4	40,4	100,0
	Total	376	100,0	100,0	

Fuente: Software SPSS

Gráfico 25. Habilidades técnicas en el desempeño laboral



Fuente: Software SPSS

El 49.47% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo en que son relevantes las habilidades técnicas en el desempeño de sus funciones, puesto que permite innovar y adaptarse a los nuevos escenarios laborales; un 40.43% está de acuerdo, mientras que, un 10.11% está ni de acuerdo ni en desacuerdo. En ese sentido, la mayor parte del personal de las empresas comerciales de Tungurahua consideran que el personal requiere habilidades técnicas específicas para que se desenvuelvan correctamente, y para ello, es necesario implementar acciones directas como planes de capacitación.

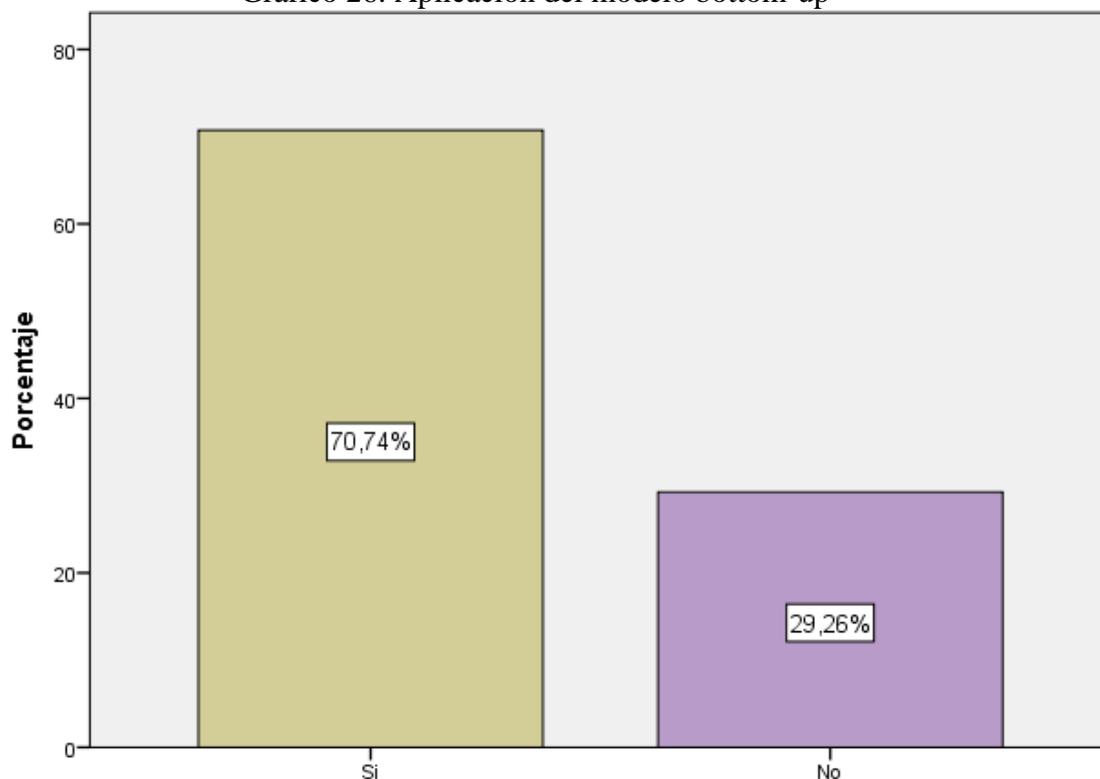
**17. ¿Conociendo ya los modelos usted aplicaría el modelo Bottom-up?**

Tabla 24. Aplicación del modelo bottom-up

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	266	70,7	70,7	70,7
	No	110	29,3	29,3	100,0
	Total	376	100,0	100,0	

Fuente: Software SPSS

Gráfico 26. Aplicación del modelo bottom-up



Fuente: Software SPSS

El 70.74% de los encuestados manifiesta que sí conocen y aplicarían los modelos usted aplicaría el modelo Bottom-up, mientras que un 29.26% no lo harían. En ese sentido, la mayor parte del personal de las empresas comerciales de Tungurahua consideran estar abiertos a la posibilidad de implementar este modelo en sus establecimientos, por cuanto, están conscientes que es necesario innovar y estar a la vanguardia de las exigencias del mercado.

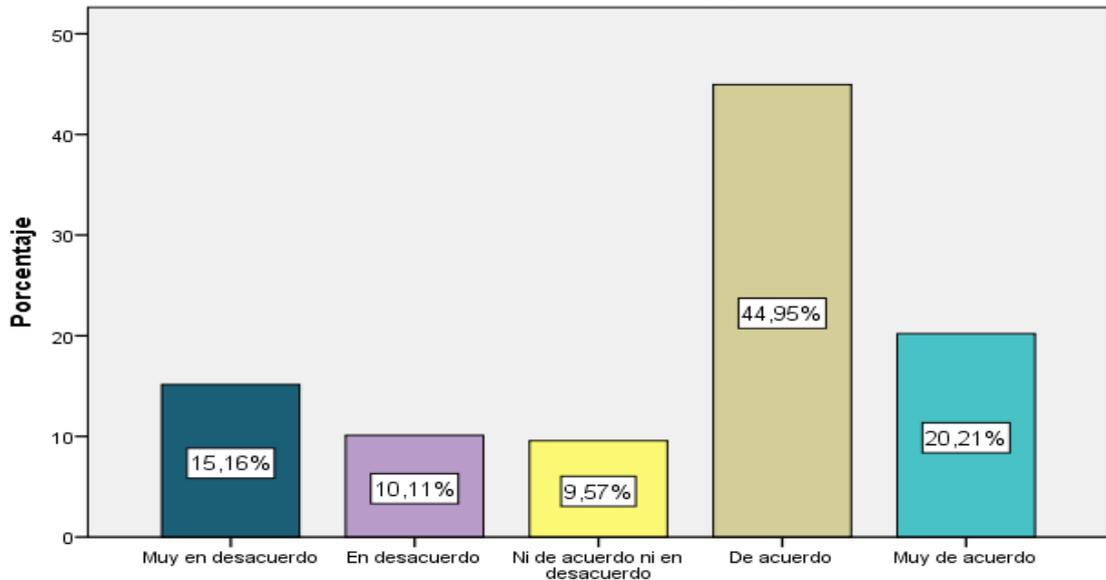
**18. ¿Usted aplicaría el modelo de abajo hacia arriba con la intención de que los colaboradores se sientan motivados?**

Tabla 25. Aplicación del modelo bottom-up para motivación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy en desacuerdo	57	15,2	15,2	15,2
En desacuerdo	38	10,1	10,1	25,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	36	9,6	9,6	34,8
De acuerdo	169	44,9	44,9	79,8
Muy de acuerdo	76	20,2	20,2	100,0
Total	376	100,0	100,0	

Fuente: Software SPSS

Gráfico 27. Aplicación del modelo bottom-up para motivación



Fuente: Software SPSS

El 44.95% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo en que aplicaría el modelo de abajo hacia arriba con la intención de que los colaboradores se sientan motivados, seguido de un 20.21% que está muy de acuerdo, mientras que un 15.16% está muy en desacuerdo, un 10.11% en desacuerdo y un 9.57% ni de acuerdo ni en desacuerdo. En ese sentido, la mayor parte del personal de las empresas comerciales de Tungurahua consideran que sería beneficioso implementar este modelo pues el personal se sentirá más motivado y contribuiría al desempeño laboral óptimo.

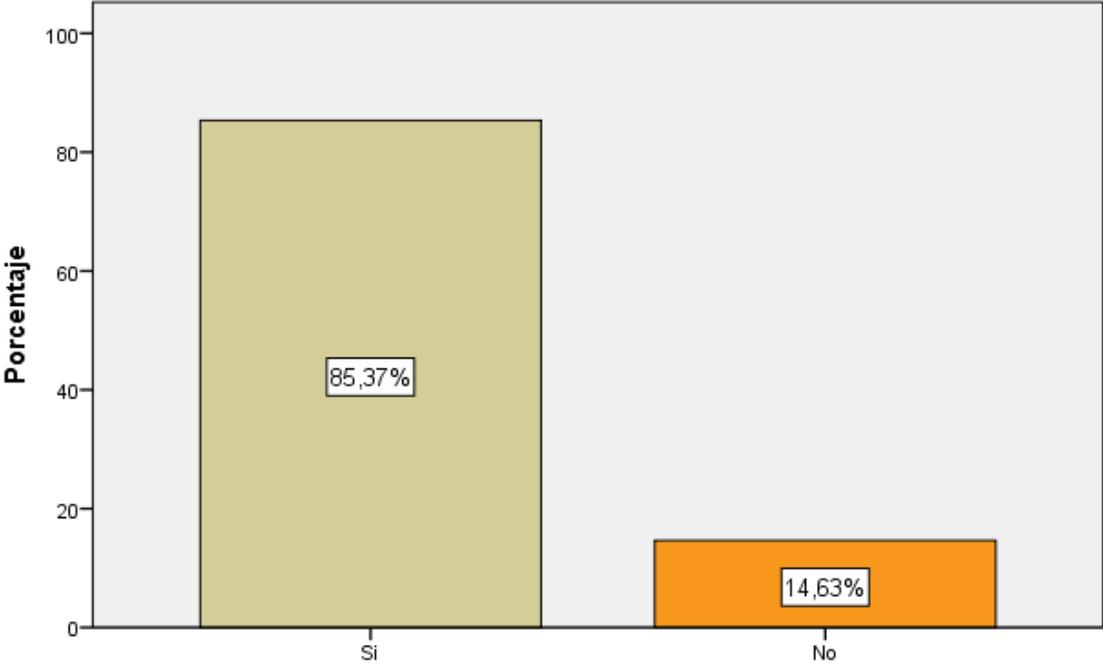
**19. ¿Consideraría pertinente que las empresas del sector comercial aplique el modelo bottom-up para garantizar una comunicación eficaz entre el nivel directivo y operativo?**

Tabla 26. Aplicación del modelo bottom-up para comunicación eficaz

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	321	85,4	85,4	85,4
No	55	14,6	14,6	100,0
Total	376	100,0	100,0	

Fuente: Software SPSS

Gráfico 28. Aplicación del modelo bottom-up para comunicación eficaz



Fuente: Software SPSS

El 85.37% de los encuestados manifiesta que sí consideraría pertinente que las empresas del sector comercial aplique el modelo bottom-up para garantizar una comunicación eficaz entre el nivel directivo y operativo, mientras que un 14.63% no lo haría. En ese sentido, la mayor parte del personal de las empresas comerciales de Tungurahua consideran que este modelo les beneficiaría directamente para una comunicación eficaz entre el personal directivo y el operativo, lo cual es relevante para garantizar un ambiente óptimo y alineado a los objetivos empresariales.

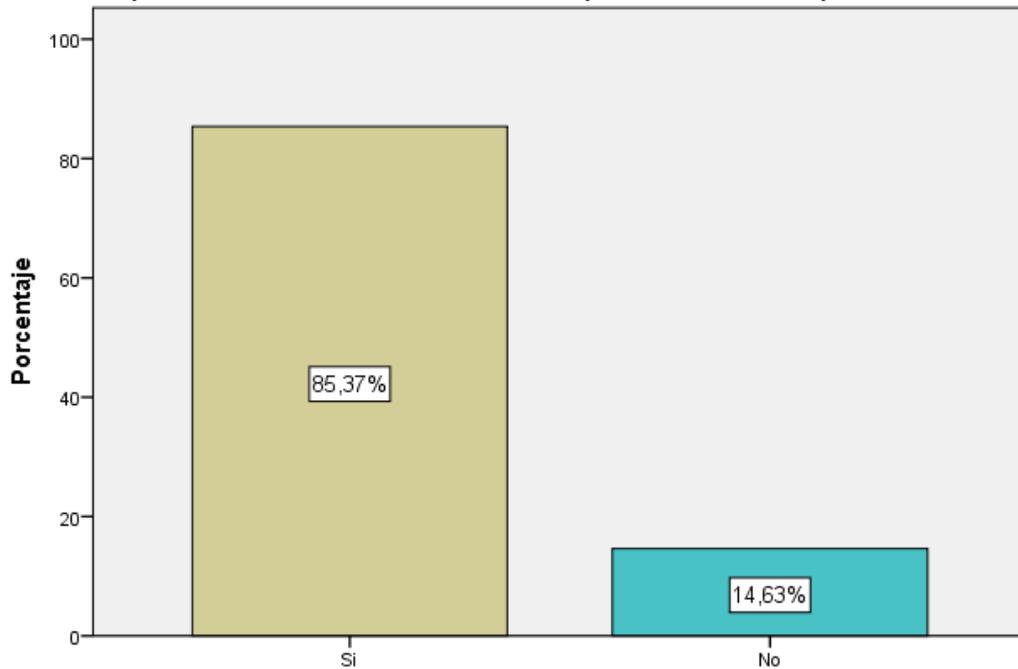
**20. ¿Estaría de acuerdo en aplicar una estrategia enfocada en el modelo Bottom-up como conexión emocional con el personal de su empresa?**

Tabla 27. Aplicación de estrategia basada en el modelo bottom-up como conexión emocional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	321	85,4	85,4	85,4
No	55	14,6	14,6	100,0
Total	376	100,0	100,0	

Fuente: Software SPSS

Gráfico 29. Aplicación de estrategia basada en el modelo bottom-up como conexión emocional



Fuente: Software SPSS

El 85.37% de los encuestados estarían de acuerdo en aplicar una estrategia enfocada en el modelo Bottom-up como conexión emocional con el personal de su empresa, mientras que un 14.63% no lo harían. En ese sentido, la mayor parte del personal de las empresas comerciales de Tungurahua están conscientes de la versatilidad de este modelo y sí desean implementarlo en sus establecimientos comerciales.

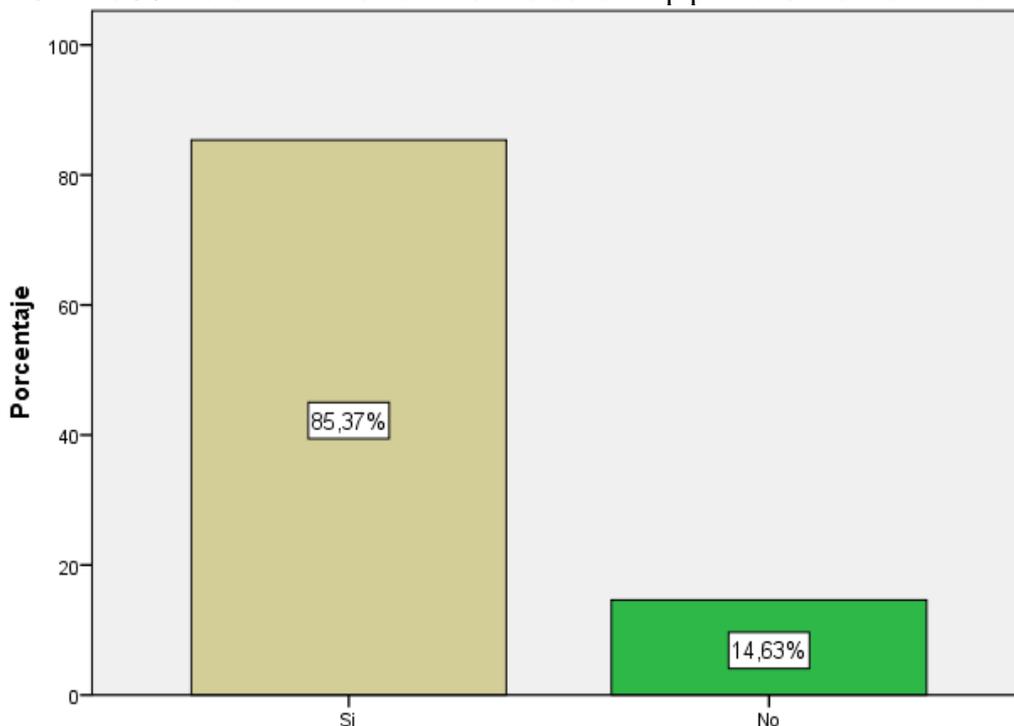
## 21. ¿Recomienda el modelo Bottom-up para empresas del sector comercial?

Tabla 28. Recomendación del modelo bottom-up para el sector comercial

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	321	85,4	85,4	85,4
No	55	14,6	14,6	100,0
Total	376	100,0	100,0	

Fuente: Software SPSS

Gráfico 30. Recomendación del modelo bottom-up para el sector comercial



Fuente: Software SPSS

El 85.37% de los encuestados recomendaría el modelo Bottom-up para empresas del sector comercial. En ese sentido, la mayor parte del personal de las empresas comerciales de Tungurahua conocen la mayoría de modelos de gestión empresarial, evidenciándose que sí recomendarían este modelo por su versatilidad para incrementar la motivación del personal, para la mejora de la comunicación entre los directivos y los operativos y en consecuencia la mejora del desempeño laboral.

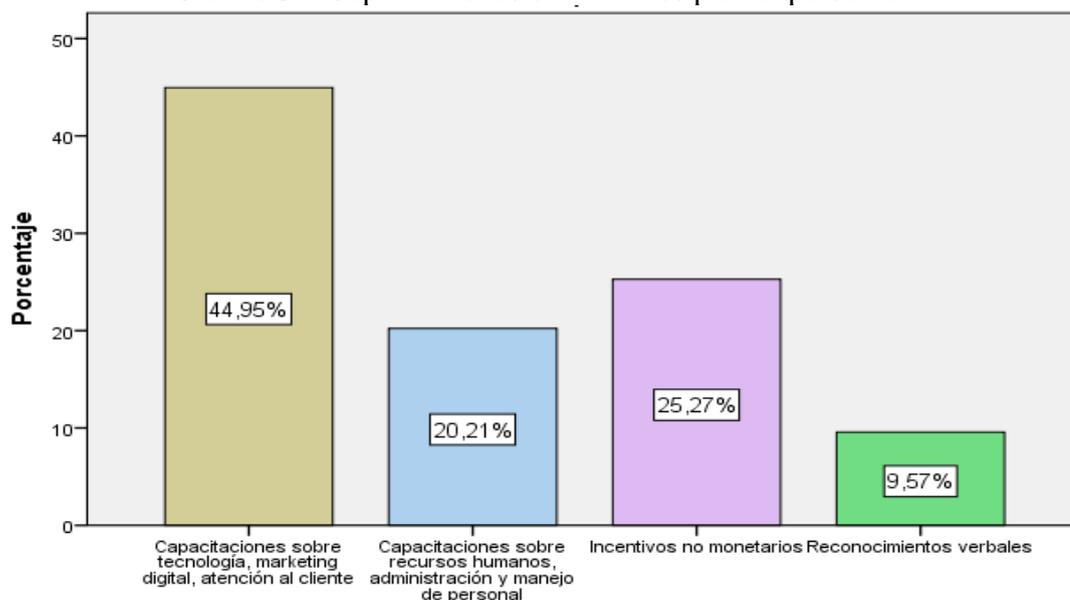
## 22. ¿Qué tipos de capacitaciones o incentivos utilizan en su empresa para incentivar a su personal?

Tabla 29. Capacitaciones o incentivos para el personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Capacitaciones sobre tecnología, marketing digital, atención al cliente	169	44,9	44,9	44,9
Capacitaciones sobre recursos humanos, administración y manejo de personal	76	20,2	20,2	65,2
Incentivos no monetarios	95	25,3	25,3	90,4
Reconocimientos verbales	36	9,6	9,6	100,0
Total	376	100,0	100,0	

Fuente: Software SPSS

Gráfico 31. Capacitaciones o incentivos para el personal



Fuente: Software SPSS

Los encuestados manifiesta que requieren diferentes tipos de capacitaciones o inventivos utilizan en su empresa para incentivar a su personal, como, por ejemplo: un 44.95% capacitaciones sobre tecnología, marketing digital y atención al cliente; un 25.27% incentivos no monetarios, y un 20.21% las capacitaciones sobre recursos humanos, administración y manejo de personal. En ese sentido, la mayor parte del personal de las empresas comerciales de Tungurahua requieren la mayor parte de capacitaciones en áreas tecnológicas, de marketing digital y de atención al cliente para la mejora de la satisfacción de los clientes.

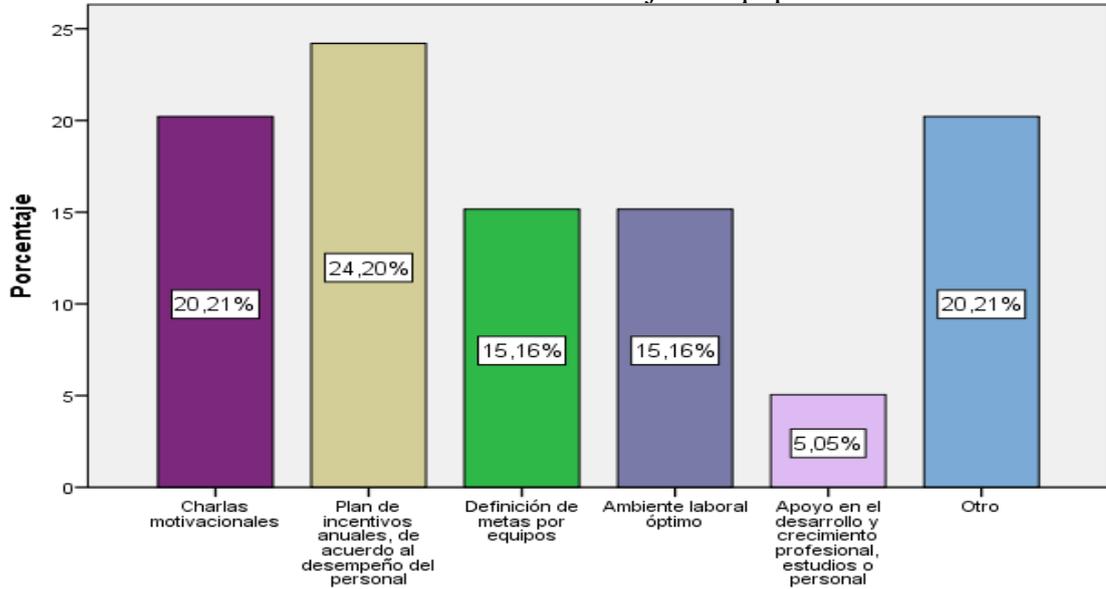
### 23. ¿De qué manera promueve el trabajo en equipo en su empresa?

Tabla 30. Promueve el trabajo en equipo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Charlas motivacionales	76	20,2	20,2	20,2
Plan de incentivos anuales, de acuerdo al desempeño del personal	91	24,2	24,2	44,4
Definición de metas por equipos	57	15,2	15,2	59,6
Ambiente laboral óptimo	57	15,2	15,2	74,7
Apoyo en el desarrollo y crecimiento profesional, estudios o personal	19	5,1	5,1	79,8
Otro	76	20,2	20,2	100,0
Total	376	100,0	100,0	

Fuente: Software SPSS

Gráfico 32. Promueve el trabajo en equipo



Fuente: Software SPSS

El 24.20% de los encuestados manifiesta que promueve el trabajo en equipo en su empresa mediante plan de incentivos anuales de acuerdo al desempeño del personal; un 20.21% mediante charlas motivacionales y otros como reconocimientos no monetarios con entrega de placas; un 15.16% a través de definición de metas por equipos y el ambiente laboral óptimo, así como, un 5.05% mediante el apoyo en el desarrollo del crecimiento profesional, estudios o personal. En ese sentido, la mayor parte del personal de las empresas comerciales de Tungurahua apoyan con diferentes actividades al personal y su bienestar.

### 3.2. Tratamiento estadístico

A partir de la recolección de información realizada en el capítulo anterior y posteriormente analizada, es pertinente desglosar cada una de las dimensiones de las variables para definir aquellas de mayor relevancia para las empresas comerciales de la provincia de Tungurahua; de esta forma, en el Anexo 3: Correlaciones por Spearman se presenta las correlaciones de cada dimensión. Donde se determinó que dentro de los factores de incidencia para un modelo de gestión del cambio bottom-up como conexión emocional con los empleados en el sector comercial de Tungurahua-Ecuador, están: el trabajo en equipo (0.831) y el manejo de conflictos (0.719); las habilidades técnicas y

las facilidades de desarrollo profesional (0.947); la definición y socialización de la visión y objetivos que influyen en la motivación (0.858) y que influyen en el manejo de conflictos (0.709) y los incentivos para la motivación del personal (0.858) que influyen en el manejo de conflictos (0.857). A continuación, se muestra la tabla donde resume los datos previamente encontrados y detallados en el anexo.

Tabla 31. Resumen de las correlaciones por Spearman

Trabajo en equipo	0.831
Manejo de conflictos	0.719
Habilidades técnicas y las facilidades de desarrollo profesional	0.947
La definición y socialización de la visión y objetivos que influyen en la motivación	0.858
La definición y socialización de la visión influyen en el manejo de conflictos	0.709
Los incentivos para la motivación del personal	0.858
Los incentivos que influyen en el manejo de conflictos	0.857

Fuente elaboración propia a partir del software SPSS

Por otro lado, es preciso establecer la relación del marketing experiencial en medios digitales para la reactivación turística en los establecimientos de alojamiento de la provincia de Tungurahua, para ello, se establecieron las hipótesis de estudio que se detallan a continuación:

**H0**= La gestión del cambio bottom-up no influye en la conexión emocional con los empleados en el sector comercial de Tungurahua-Ecuador.

**H1**= La gestión del cambio bottom-up influye en la conexión emocional con los empleados en el sector comercial de Tungurahua-Ecuador.

En ese sentido, se analiza la significancia bilateral o valor de  $p$  que reconoce dos situaciones: Si  $p < 0.05$  se rechaza  $H_0$  o bien Si  $p \geq 0.05$  se acepta  $H_0$ . Por ello, en la

tabla 31, se muestra un coeficiente de correlación de Spearman de 0.831 a un nivel de significancia de 0.000, asumiéndose la hipótesis alternativa o H1, donde, la gestión del cambio bottom-up influye en la conexión emocional con los empleados en el sector comercial de Tungurahua-Ecuador.

Tabla 32. Correlaciones de las variables

			MODELOS GESTION	BOTTOM - UP
Rho de Spearman	MODELOS GESTION	Coeficiente de correlación	1,000	,831**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	376	376
	BOTTOM - UP	Coeficiente de correlación	,831**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	376	376

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Software SPSS

**3.3. Modelo de gestión del cambio bottom-up como conexión emocional con los empleados en el sector comercial de Tungurahua-Ecuador.**

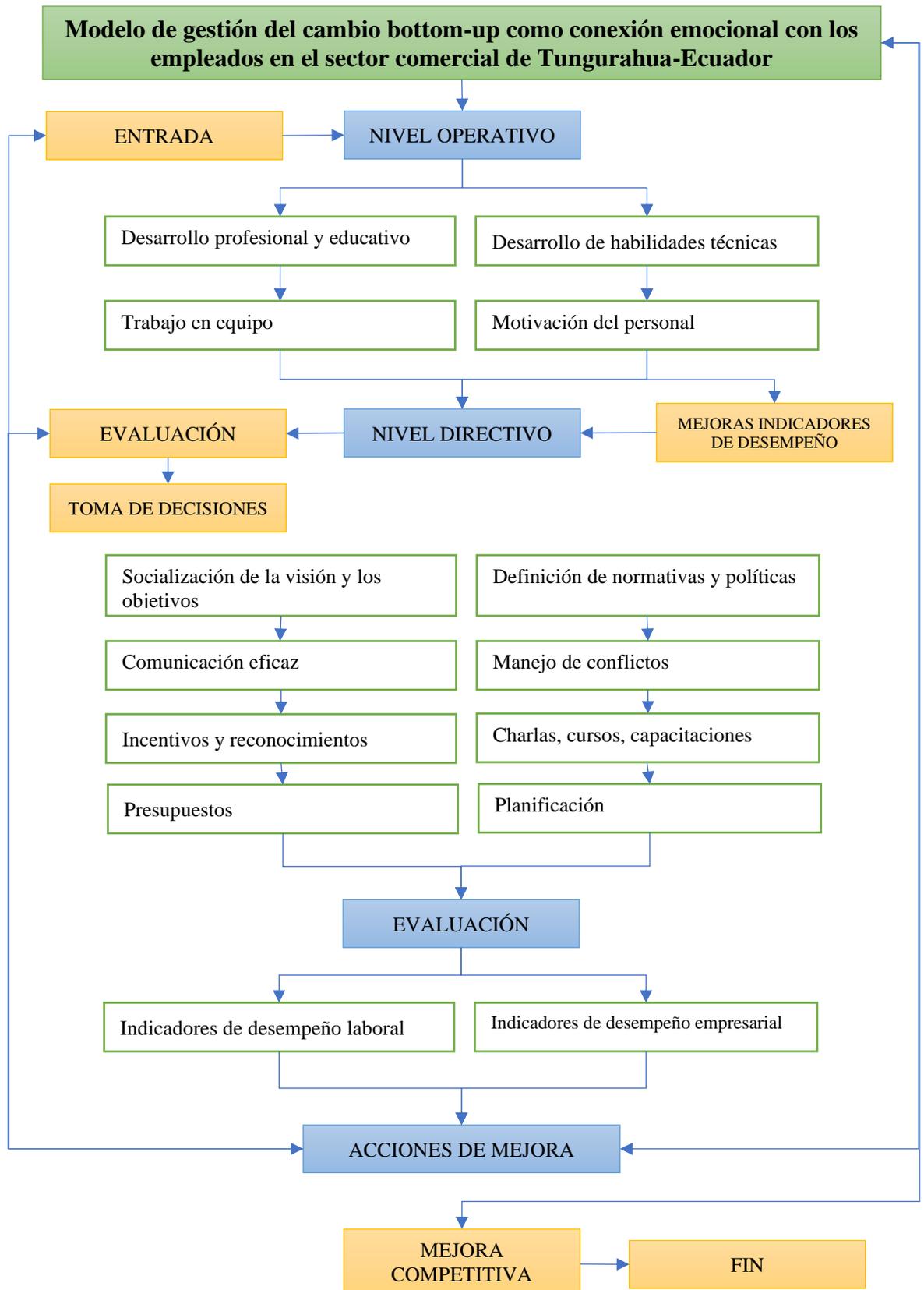


Ilustración 1. Modelo de gestión propuesto

Fuente: elaboración propia  
**NIVEL OPERATIVO**

- Desarrollo profesional y educativo

Este componente se basa principalmente en el proceso que viven los empleados como parte de su proceso educativo y de superación personal; donde, este desarrollo se logra cuando alcanza en las aspiraciones y retos y se convierte en un trabajador mejor. Para ello, cuando se contrate a los trabajadores es necesario especificar detalladamente cada uno de los requisitos, como el nivel educativo, edad, actividades a realizarse, remuneración y otros específicos para su correcto desempeño.

Tabla 33. Desarrollo profesional y educativo

Nombre:		
Tipo:		
Área:		
<b>Desarrollo Profesional y Educativo</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>
<i>La empresa tiene:</i>		
• Capacitación en su área		
• Título de tercer nivel/bachiller		
• Ascenso Laboral		
• Mejora de Sueldo		
• Incentivos/Metas		
<b>Conclusión:</b>		

Fuente: elaboración propia

- Trabajo en equipo

En este componente se refiere a las habilidades complementarias que están comprometidas las personas frente a un propósito, donde existe un motivo u objetivo claro. Así, los beneficios para las empresas al poner en práctica el trabajo en equipo son: mayor productividad, mayor aceptación, fortalecimiento del espíritu colectivo y del compromiso, apoyo en el empoderamiento.

Dentro de los pasos para generar un trabajo en equipo verdadero son:

- ✓ Tener un objetivo preciso y claro
- ✓ Definir roles en el equipo
- ✓ Establecer las responsabilidades y tareas de cada miembro.
- ✓ Motivar al personal y reconocerlos.

Tabla 34. Trabajo en equipo

Nombre:		
Tipo:		
Área:		
<b>Trabajo en equipo</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>
<i>La empresa tiene:</i>		
• Mayor productividad		
• Mayor aceptación		
• Fortalecimiento del espíritu colectivo y del compromiso		
• Apoyo en el empoderamiento.		
<b>Conclusión:</b>		

Fuente: elaboración propia

- Desarrollo de habilidades técnicas

Las habilidades del personal son relevantes por apoyar la eficiencia de una empresa, aumentan la confianza de los empleadores a los empleados y lo convierten en personal valioso para los mismos.

Dentro de las habilidades más usuales están: comunicación, trabajo en equipo, colaboración, profesionalidad, autogestión e iniciativa, pensamiento crítico y creativo, así como perspectiva global. Par ello, es necesario que en los procesos de contratación se especifiquen todos y cada una de las habilidades técnicas para realizar un trabajo efectivo.

Tabla 35. Desarrollo de Habilidades Técnicas

Nombre:		
Tipo:		
Área:		
<b>Desarrollo de Habilidades Técnicas</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>
<i>La empresa tiene:</i>		
• Comunicación		
• Trabajo en equipo		
• Colaboración		
• Profesionalidad		
• Autogestión e iniciativa		
• Pensamiento crítico y creativo		
• Perspectiva global		
<b>Conclusión:</b>		

Fuente: elaboración propia

- Motivación del personal

En este aspecto, la motivación laboral se basa en un proceso mediante el cual las personas se desarrollan unas capacidades que conducen a la materialización de ciertos objetivos para satisfacer necesidades y o expectativas. Además, se requiere que los directivos definan que tipos de motivaciones van a realizarlo, como extrínseca mediante bonificaciones en la remuneración, ascensos o reconocimientos. A su vez, intrínseco promoviéndose seminarios para alentar y guiar a los empleados para que trabajen a gusto y se sientan cómodos y su rendimiento sea el adecuado.

Tabla 36. Motivación del personal

Nombre:		
Tipo:		
Área:		
<b>Motivación del personal</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>
<i>La empresa tiene:</i>		
Bonificaciones en la remuneración		
Ascensos		
Reconocimientos		
Incentivos económicos		
Incentivos no monetarios		
<b>Conclusión:</b>		

Fuente: elaboración propia

## NIVEL DIRECTIVO

- Socialización de la visión y los objetivos

Los directivos en este punto, deben socializar a todo el personal tanto la visión, como los objetivos, puesto que es de gran relevancia para que todos los esfuerzos se alineen y direccionen a lo planificado. De esta forma, se garantiza un cumplimiento mayor de los objetivos y el desarrollo de sus actividades; para ello, se sugiere realizar una reunión mensual para la socialización pertinente y evaluar resultados al finalizar el mes.

Tabla 37. Socialización de la visión y los objetivos

Nombre:			
Tipo:			
Área:			
<b>Socialización de la visión y los objetivos</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>
<i>La empresa tiene:</i>			
Misión			
Visión			
Objetivos			
Políticas			
Valores			
<b>Conclusión:</b>			
<b>Observación</b>	En caso de marcar no cumple en esta matriz, se deduce que la directiva o el gerente no socializó a los empleados los aspectos detallados previamente. Colocar lo encontrado en la empresa.		

Fuente: elaboración propia

- Comunicación eficaz

Este parámetro debe responder a un proceso debidamente aplicado, donde la jerarquía implica conocer a quién responde y a quién supervisa, de esta forma, se garantiza un nivel comunicativo eficiente entre departamentos, evitándose errores e información errónea, lo cual a veces retrasa la obtención de resultados.

Tabla 38. Comunicación eficaz

Nombre:			
Tipo:			
Área:			
<b>Comunicación eficaz</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Tipo de evidencia</b>
<i>La empresa tiene:</i>			
Comunicación verbal			Firma una ficha
Comunicación escrita			Firma de documento certificado u oficio
Comunicación mediante correo			Correo enviado con firma digital
Comunicación mediante memos			Memo enviado y sellado por secretaría
Comunicación mediante Quipux			Hoja de registro impresa con sello de Quipux
<b>Conclusión:</b>			

Fuente: elaboración propia

- Incentivos y reconocimientos

El nivel directivo debe evaluar qué tipo de incentivos pueden aplicar en una empresa, por ejemplo, incentivos y reconocimientos tanto monetarios como no monetarios, que permitan generar fidelización en el personal, mayor productividad y atraer a nuevos talentos. Así, a continuación, se desglosan varios ejemplos que se pueden aplicar en el entorno actual y que son aptos para varios sectores económicos:

- ✓ Reconocimiento en redes sociales como el empleado del mes
- ✓ Publicación de éxitos en la prensa escrita.
- ✓ Reconocimiento verbal y público de los logros específicos
- ✓ Realización de entrega de premios simbólicos o representativos
- ✓ Vacaciones o bonificaciones monetarias
- ✓ Pago de movilizaciones y desplazamientos extras
- ✓ Ofrecer formación continua o actualización de conocimientos
- ✓ Creación de espacios de distracción

Tabla 39. Incentivos y reconocimientos

Nombre:			
Tipo:			
Área:			
<b>Incentivos y reconocimientos</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>
<i>La empresa tiene:</i>			
Reconocimiento en redes sociales como el empleado del mes			
Publicación de éxitos en la prensa escrita.			
Reconocimiento verbal y público de los logros específicos			
Realización de entrega de premios simbólicos o representativos			
Vacaciones o bonificaciones monetarias			

Pago de movilizaciones y desplazamientos extras			
Ofrecer formación continua o actualización de conocimientos			
Creación de espacios de distracción			
<b>Conclusión:</b>			

Fuente: elaboración propia

- Definición de normativas y políticas

El nivel gerencial deberá definir las normativas y políticas internas para facilitar una convivencia sana, puesto que, es necesario que ciertos comportamientos se modifiquen o eliminen del ambiente laboral. De esta forma se garantiza un ambiente de trabajo óptimo, de respeto y tolerancia, además, de priorizar el bienestar tanto de los empleados como de los directivos.

Tabla 40. Definición de normativas y políticas

Nombre:			
Tipo:			
Área:			
<b>Definición de normativas y políticas</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>
<i>La empresa tiene:</i>			
Organigrama			
Manual de funciones			
Código interno			
Reglamentos			
Manual de calidad			
<b>Conclusión:</b>			

Fuente: elaboración propia

- Manejo de conflictos

El nivel directivo debe garantizar un proceso de gestión cuando existan desacuerdos entre el personal, con la finalidad de minimizar el impacto negativo del problema y solucionar en buenos términos las diferencias que se puedan presentar. En este caso debe existir un plan de manejo de conflictos, definiéndose la persona que intervendrá en dicho problema y el modo de acción.

Tabla 41. Manejo de conflictos

Nombre:			
Tipo:			
Área:			
<b>Manejo de conflictos</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>
<i>La empresa tiene:</i>			
Procesos de gestión para minimizar los desacuerdos entre el personal			
Plan de manejo de conflictos			
Definen la persona que intervendrá en el problema			
Definen el modo de acción			
<b>Conclusión:</b>			

Fuente: elaboración propia

- Charlas, cursos, capacitaciones

Después de recabar la información pertinente en las encuestas, se determinó las siguientes áreas capacitación para este modelo propuesto: tecnología, marketing digital y atención al cliente, recursos humanos, administración y manejo de personal. Siendo estas aristas el pilar fundamental para que en el mercado actual por la relevancia de estos temas para que el personal conozca y se actualice en sus conocimientos y lo puedan desempeñar en sus funciones diarias.

Como parte de este componente del modelo, se propone hacer un plan de capacitaciones semestral, donde se dividan por departamentos y se establezca un presupuesto acorde a la situación financiera de cada empresa. Además, al finalizar las jornadas de capacitación es necesario que se definan los indicadores de evaluación, es decir, se puede realizar un examen teórico o práctico para verificar que los conocimientos se hayan adquirido óptimamente.

Tabla 42. Charlas, cursos, capacitaciones

Nombre:			
Tipo:			
Área:			
<b>Charlas, cursos, capacitaciones</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>
<i>La empresa tiene:</i>			
Plan de capacitación semestral			
Se divide el plan por departamentos			
Establecimiento del presupuesto			
Definición de indicadores de evaluación			
Examen teórico			
Examen práctico			
Capacitación en tecnología y marketing digital			
Capacitación en atención al cliente			
Capacitación en recursos humanos, administración y manejo de personal			
<b>Conclusión:</b>			

Fuente: elaboración propia

- Presupuesto

Se refiere a un documento donde se especifican los gastos y ganancias que se anticipa una empresa a cumplir y que se utilizarán en las actividades empresariales; cuenta con cuatro pasos: elaboración, aprobación, ejecución y control.

Tabla 43. Presupuesto

Nombre:			
Tipo:			
Área:			
<b>Presupuesto</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>
<i>La empresa:</i>			
Prevé los gastos de la empresa			
Prevé las ganancias que se esperan			
Elabora y aprueba sus presupuestos			
Ejecuta y controla los presupuestos			
La empresa controla el cumplimiento de los presupuestos			
<b>Conclusión:</b>			

Fuente: elaboración propia

- Planificación

Se refiere a un modelo o plan que se utiliza para implementar diferentes proyectos o para llevar a cabo los objetivos empresariales y cumplirlos. Para ello, se debe analizar la situación preliminar, definir objetivos, desarrollar un plan de acción, especificar los recursos, ejecutar el plan y controlarlo para evaluarlo al final.

Tabla 44. Planificación

Nombre:	
Tipo:	
Área:	

<b>Charlas, cursos, capacitaciones</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>
<i>La empresa tiene:</i>			
Analizar la situación preliminar			
Definen los objetivos empresariales			
Desarrollan un plan de acción empresarial			
Especifican los recursos que se requieren			
Ejecutan los planes establecidos			
Controla y evalúa su plan empresarial			
<b>Conclusión:</b>			

Fuente: elaboración propia

## **EVALUACIÓN**

- **Indicadores de desempeño laboral**

Los indicadores de desempeño que se proponen para el desarrollo de este modelo son los siguientes:

- ✓ **Beneficio por empleados** = beneficio / número de empleados. Este es un indicador básico que permite saber qué beneficio genera cada empleado dentro de la empresa.
- ✓ **Ingresos por empleado** = ingresos / número de empleados. En este caso, se tienen en cuenta solo los ingresos sin restar los gastos realizados.
- ✓ **Tiempo medio de finalización de tareas** = tiempo total para completar una tarea / número de veces realizada. Este indicador nos permite medir la eficiencia del equipo.
- ✓ **Horas extra por empleado** = total de horas extra / número de empleados. En este caso, este indicador nos sirve para identificar si se están realizando muchas horas extra por parte de los empleados.

Tabla 45. Indicadores de desempeño laboral

Nombre:			
Tipo:			
Área:			
<b>Indicadores de desempeño laboral</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>
<i>La empresa aplica el indicador:</i>			
Beneficio por empleados			
Ingresos por empleado			
Tiempo medio de finalización de tareas			
Horas extra por empleado			
<b>Conclusión:</b>			

Fuente: elaboración propia

- Indicadores de desempeño empresarial

Los indicadores de desempeño empresarial que se proponen para el desarrollo de este modelo son los siguientes:

- ✓ Eficiencia: se trata de obtener los mejores resultados utilizando la mínima cantidad de recursos. Esto va de la mano directamente con la productividad y se calcula de la siguiente manera:  $\text{Eficiencia} = [(\text{resultados obtenidos} / \text{costo real}) \times (\text{tiempo real})] \times [(\text{resultados deseados} / \text{costo deseado}) \times (\text{tiempo deseado})]$ .
- ✓ Eficacia: mide el desempeño del proceso frente a la meta. Cuanto más cercano al 100%, más eficaz será el proceso y se calcula así:  $\text{Eficacia} = [(\text{resultados obtenidos}) / (\text{resultados deseados})] \times 100$ .
- ✓  $\text{ROI} = (\text{Ingreso} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}$ . Este resultado da una cifra que indica el retorno obtenido por la inversión y suele convertirse a porcentaje para analizar este retorno.

Tabla 46. Indicadores de desempeño empresarial

Nombre:			
Tipo:			
Área:			
<b>Indicadores de desempeño empresarial</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>
<i>La empresa aplica el indicador:</i>			
Eficiencia			
Eficacia			
ROI			
<b>Conclusión:</b>			

Fuente: elaboración propia

### ACCIONES DE MEJORA

Las acciones de mejora deben tomarse en una reunión entre directivos y con talento humano, para analizar los resultados obtenidos y definir las acciones que más convengan a la empresa.

Tabla 47. Acciones de mejora

Nombre:			
Tipo:			
Área:			
<b>Acciones de mejora</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>
<i>La empresa tiene:</i>			
Reuniones entre directivos y con talento humano			
Analizan resultados obtenidos			
Definen acciones de mejora			
<b>Conclusión:</b>			

Fuente: elaboración propia

### 3.4. Validación del modelo

Las empresas que forman parte de la validación, son tres seleccionadas de un mismo sector, en este caso el comercial, que se dedican a la venta de calzado en las mismas ciudades y son competencia directa cada una de ellas, siendo viable la aplicación de este modelo, pues necesitan un factor diferencial en su gestión.

- Loggaty Srtore: empresa comercializadora y distribuidora al por mayor y menor de calzado montañero y urbano. Sus inicios fueron en el año 2010 por el Sr Byron Barona quien empezó con la venta hasta el año 2020, vendió la fábrica y comenzó solo a distribuir los productos a Cuenca, Quito y Cevallos. Tiene 3 locales de distribución de calzado y también lo hace al por mayor. Tiene un promedio de ventas de \$28,000 a \$30,000 mensuales. Tienen un mercado posicionado en senderismo e industrial, para trabajo, urbano: joven, adulto y mujer. Cuenta con 10 colaboradores y tiene como objetivo la importación de sus productos.
- Calzado Febraty: La propietaria es la Ing. Liliana Beltrán, cuenta con un local comercial en Ambato y en Cevallos, no tiene ningún modelo de gestión. Además, inicia sus actividades en el año 2012, enfocado en la fabricación de zapatos Oxford, de cuero botín de hombre y montañero de hombre en cuero. Tiene aproximadamente 20 colaboradores y tiene un promedio de venta de \$15,000 mensuales. Cuenta con una sucursal en Baños de Agua Santa, es relativamente nuevo con un año de experiencia en ese mercado.
- Calzado Gnova: Esta empresa inició sus actividades en el año 2018, con un local en Ambato, vende calzado Oxford, casual de hombre, taco de mujer y botín, urbano de hombre y de mujer. Tiene ventas de \$1,000 a \$8,000 mensuales y su propietaria es la Sra. Marina Ortega, emprendedora que no posee conocimientos de gestión.

### APLICACIÓN DEL MODELO:

Se ha seleccionado 3 colaboradores de cada empresa y se presentan los siguientes resultados:

#### LOGATTY STORE

Tabla 48. Desarrollo profesional y educativo

Nombre:	Maria Rivadeneira		Karina Guanoluisa		Estefanía Córdova	
Tipo:	Labora de planta		Labora de planta		Labora de planta	
Área:	Ventas		Ventas		Ventas	
Desarrollo Profesional y Educativo	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
<i>La empresa tiene:</i>						
• Capacitación en su área	X		X			X
• Título de tercer nivel/bachiller	X		X			X
• Ascenso Laboral	X		X		X	
• Mejora de Sueldo	X		X		X	
• Incentivos/Metas		X	X			X
<b>Conclusión:</b>	Ninguna		Ninguna		Ninguna	

Fuente: elaboración propia

El 73.33% no cumple y el 26.67% cumple, evidenciándose que esta empresa si maneja adecuadamente el desarrollo profesional y educativo.

## CALZADO FEBRATY

Tabla 49. Desarrollo profesional y educativo

Nombre:	Daniel Miniguano		Luis Yansaguano		Ricardo López	
Tipo:	Labora de planta		Labora de planta		Labora de planta	
Área:	Ventas		Ventas		Ventas	
<b>Desarrollo Profesional y Educativo</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>
<i>La empresa tiene:</i>						
• Capacitación en su área	X		X		X	
• Título de tercer nivel/bachiller		X		X		X
• Ascenso Laboral		X		X		X
• Mejora de Sueldo		X		X		X
• Incentivos/Metas	X			X	X	
<b>Conclusión:</b>	Ninguna		Ninguna		Ninguna	

Fuente: elaboración propia

El 80% no cumple y el 20% cumple evidenciándose que esta empresa requiere enfocarse en acciones de mejora del desarrollo profesional y educativo.

## CALZADO GNOVA

Tabla 50. Desarrollo profesional y educativo

Nombre:	Rosa Martínez		Daniel Telenchana		José Agreda	
Tipo:	Labora de planta		Labora de planta		Labora de planta	
Área:	Ventas		Ventas		Ventas	
Desarrollo Profesional y Educativo	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
<i>La empresa tiene:</i>						
• Capacitación en su área	X		X		X	
• Título de tercer nivel/bachiller		X		X	X	
• Ascenso Laboral		X		X	X	
• Mejora de Sueldo		X		X	X	
• Incentivos/Metas	X			X	X	
<b>Conclusión:</b>	Ninguna		Ninguna		Ninguna	

Fuente: elaboración propia

El 53.33% cumple y el 46.67% no cumple evidenciándose que esta empresa si maneja el desarrollo profesional, pero requiere acciones de mejora para incrementar estos porcentajes.

## LOGATTY STORE

Tabla 51. Trabajo en equipo

Nombre:	María Rivedeneira		Karina Guanoluisa		Estefanía Córdova	
Tipo:	Labora de planta		Labora de planta		Labora de planta	
Área:	Ventas		Ventas		Ventas	
Trabajo en equipo	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
<i>La empresa tiene:</i>						
• Mayor productividad	X		X		X	
• Mayor aceptación	X			X		X
• Fortalecimiento del espíritu colectivo y del compromiso	X			X	X	
• Apoyo en el empoderamiento.		X	X		X	
<b>Conclusión:</b>						

Fuente: elaboración propia

El 66.67% cumple y el 33.33% no cumple evidenciándose que esta empresa si maneja el trabajo en equipo de forma adecuada.

## CALZADO FEBRATY

Tabla 52. Trabajo en equipo

Nombre:	Daniel Miniguano		Luis Yansaguano		Ricardo López	
Tipo:	Labora de planta		Labora de planta		Labora de planta	
Área:	Ventas		Ventas		Ventas	
Trabajo en equipo	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
<i>La empresa tiene:</i>						
• Mayor productividad	X		X		X	
• Mayor aceptación		X		X		X
• Fortalecimiento del espíritu colectivo y del compromiso		X		X		X
• Apoyo en el empoderamiento.		X	X		X	
<b>Conclusión:</b>						

Fuente: elaboración propia

El 58.33% no cumple y el 41.67% cumple evidenciándose que esta empresa si maneja el trabajo en equipo, pero requiere acciones de mejora para incrementar estos resultados.

## CALZADO GNOVA

Tabla 53. Trabajo en equipo

Nombre:	Rosa Martínez		Daniel Telenchana		José Agreda	
Tipo:	Labora de planta		Labora de planta		Labora de planta	
Área:	Ventas		Ventas		Ventas	
<b>Trabajo en equipo</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>
<i>La empresa tiene:</i>						
• Mayor productividad	X		X		X	
• Mayor aceptación		X		X		X
• Fortalecimiento del espíritu colectivo y del compromiso		X		X		X
• Apoyo en el empoderamiento.		X		X	X	
<b>Conclusión:</b>						

Fuente: elaboración propia

El 66.67% no cumple y el 33.33% cumple evidenciándose que esta empresa si maneja el trabajo en equipo, pero requiere acciones de mejora para incrementar estos resultados.

## LOGATTY STORE

Tabla 54. Desarrollo de Habilidades Técnicas

Nombre:	Maria Rivedeneira		Karina Guanoluisa		Estefanía Córdova	
Tipo:	Labora de planta		Labora de planta		Labora de planta	
Área:	Ventas		Ventas		Ventas	
Desarrollo de Habilidades Técnicas	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
<i>La empresa tiene:</i>						
• Comunicación		X	X		X	
• Trabajo en equipo		X	X			X
• Colaboración	X		X			X
• Profesionalidad	X			X	X	
• Autogestión e iniciativa	X			X	X	
• Pensamiento crítico y creativo	X		X		X	
• Perspectiva global	X		X			X
<b>Conclusión:</b>						

Fuente: elaboración propia

El 66.67% cumple y el 33.33% no cumple evidenciándose que esta empresa si maneja el trabajo en equipo, pero requiere acciones de mejora para incrementar estos resultados.

## CALZADO FEBRATY

Tabla 55. Desarrollo de Habilidades Técnicas

Nombre:	Daniel Miniguano		Luis Yansaguano		Ricardo López	
Tipo:	Labora de planta		Labora de planta		Labora de planta	
Área:	Ventas		Ventas		Ventas	
Desarrollo de Habilidades Técnicas	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
<i>La empresa tiene:</i>						
• Comunicación		X	X		X	
• Trabajo en equipo		X	X			X
• Colaboración		X	X			X
• Profesionalidad		X		X		X
• Autogestión e iniciativa	X			X		X
• Pensamiento crítico y creativo	X			X	X	
• Perspectiva global	X		X			X
<b>Conclusión:</b>						

Fuente: elaboración propia

El 57.14% no cumple y el 42.86% cumple evidenciándose que esta empresa no maneja el trabajo en equipo, por lo cual requiere acciones de mejora para incrementar estos resultados.

## CALZADO GNOVA

Tabla 56. Desarrollo de Habilidades Técnicas

Nombre:	Rosa Martínez		Daniel Telenchana		José Agreda	
Tipo:	Labora de planta		Labora de planta		Labora de planta	
Área:	Ventas		Ventas		Ventas	
Desarrollo de Habilidades Técnicas	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
<i>La empresa tiene:</i>						
• Comunicación		X	X		X	
• Trabajo en equipo		X	X			X
• Colaboración		X	X			X
• Profesionalidad		X		X		X
• Autogestión e iniciativa		X		X		X
• Pensamiento crítico y creativo	X			X		X
• Perspectiva global	X			X		X
<b>Conclusión:</b>						

Fuente: elaboración propia

El 71.43% no cumple y el 28.57% cumple evidenciándose que esta empresa no maneja el trabajo en equipo, por lo cual requiere acciones de mejora para incrementar estos resultados.

## LOGATTY STORE

Tabla 57. Motivación del personal

Nombre:	Maria Rivedeneira		Karina Guanoluisa		Estefanía Córdova	
Tipo:	Labora de planta		Labora de planta		Labora de planta	
Área:	Ventas		Ventas		Ventas	
Motivación del personal	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
<i>La empresa tiene:</i>						
Bonificaciones en la remuneración	X		X		X	
Ascensos	X		X			X
Reconocimientos	X		X			X
Incentivos económicos		X		X		X
Incentivos no monetarios		X	X		X	
<b>Conclusión:</b>						

Fuente: elaboración propia

El 64.29% cumple y el 42.86% no cumple evidenciándose que esta empresa si maneja la motivación del personal, pero requiere acciones de mejora para incrementar estos resultados.

## CALZADO FEBRATY

Tabla 58. Motivación del personal

Nombre:	Daniel Miniguano		Luis Yansaguano		Ricardo López	
Tipo:	Labora de planta		Labora de planta		Labora de planta	
Área:	Ventas		Ventas		Ventas	
Motivación del personal	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
<i>La empresa tiene:</i>						
Bonificaciones en la remuneración		X		X		X
Ascensos	X		X			X
Reconocimientos	X		X			X
Incentivos económicos		X		X		X
Incentivos no monetarios		X		X		X
<b>Conclusión:</b>						

Fuente: elaboración propia

El 73.33% no cumple y el 26.67% cumple evidenciándose que esta empresa si maneja la motivación del personal, pero requiere acciones de mejora para incrementar estos resultados.

## CALZADO GNOVA

Tabla 59. Motivación del personal

Nombre:	Rosa Martínez		Daniel Telenchana		José Agreda	
Tipo:	Labora de planta		Labora de planta		Labora de planta	
Área:	Ventas		Ventas		Ventas	
Motivación del personal	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
<i>La empresa tiene:</i>						
Bonificaciones en la remuneración	X		X		X	
Ascensos	X		X			X
Reconocimientos	X		X			X
Incentivos económicos		X		X		X
Incentivos no monetarios		X	X		X	
<b>Conclusión:</b>						

Fuente: elaboración propia

El 60% cumple y el 40% no cumple evidenciándose que esta empresa si maneja la motivación del personal, pero requiere acciones de mejora para incrementar estos resultados.

## LOGATTY STORE

Tabla 60. Socialización de la visión y los objetivos

Nombre:	Maria Rivedeneira			Karina Guanoluisa			Estefanía Córdova		
Tipo:	Labora de planta			Labora de planta			Labora de planta		
Área:	Ventas			Ventas			Ventas		
Socialización de la visión y los objetivos	Cumple	No cumple	Observación	Cumple	No cumple	Observación	Cumple	No cumple	Observación
<i>La empresa tiene:</i>									
Misión	X			X			X		
Visión	X			X			X		
Objetivos		X	No socializa a los colaboradores	X			X		
Políticas	X				X	No socializa a los colaboradores	X		
Valores	X			X			X		
<b>Conclusión:</b>									

Fuente: elaboración propia

El 86.67% cumple y el 13.33% no cumple evidenciándose que esta empresa si maneja la socialización de la visión y los objetivos.

### CALZADO FEBRATY

Tabla 61. Socialización de la visión y los objetivos

Nombre:	Daniel Miniguano			Luis Yansaguano			Ricardo López		
Tipo:	Labora de planta			Labora de planta			Labora de planta		
Área:	Ventas			Ventas			Ventas		
Socialización de la visión y los objetivos	Cumple	No cumple	Observación	Cumple	No cumple	Observación	Cumple	No cumple	Observación
<i>La empresa tiene:</i>									
Misión	X			X			X		
Visión	X			X			X		
Objetivos	X			X			X		
Políticas	X				X	No socializa a los colaboradores	X		
Valores	X			X			X		
<b>Conclusión:</b>									

Fuente: elaboración propia

El 93.33% cumple y el 6.67% no cumple evidenciándose que esta empresa si maneja la socialización de la visión y los objetivos.

## CALZADO GNOVA

Tabla 62. Socialización de la visión y los objetivos

Nombre:	Rosa Martínez			Daniel Telenchana			José Agreda		
Tipo:	Labora de planta			Labora de planta			Labora de planta		
Área:	Ventas			Ventas			Ventas		
Socialización de la visión y los objetivos	Cumple	No cumple	Observación	Cumple	No cumple	Observación	Cumple	No cumple	Observación
<i>La empresa tiene:</i>									
Misión	X			X			X		
Visión	X			X			X		
Objetivos	X			X			X		
Políticas	X				X	No socializa a los colaboradores	X		
Valores	X			X			X		
<b>Conclusión:</b>									

Fuente: elaboración propia

El 93.33% cumple y el 6.67% no cumple evidenciándose que esta empresa si maneja la socialización de la visión y los objetivos.

## LOGATTY STORE

Tabla 63. Comunicación eficaz

Nombre:	Maria Rivedeneira			Karina Guanoluisa			Estefanía Córdova		
Tipo:	Labora de planta			Labora de planta			Labora de planta		
Área:	Ventas			Ventas			Ventas		
<b>Comunicación eficaz</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Tipo de evidencia</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Tipo de evidencia</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Tipo de evidencia</b>
<i>La empresa tiene:</i>									
Comunicación verbal	X		No	X		No	X		No
Comunicación escrita	X		No	X		No	X		No
Comunicación mediante correo		X	No		X	No		X	No
Comunicación mediante memos		X	No		X	No		X	No
Comunicación mediante Quipux		X	No		X	No		X	No
<b>Conclusión:</b>	No poseen ninguna evidencia			No poseen ninguna evidencia			No poseen ninguna evidencia		

Fuente: elaboración propia

El 60% no cumple y el 40% cumple evidenciándose que esta empresa si maneja la comunicación eficaz, pero requiere acciones de mejora para incrementar estos resultados.

## CALZADO FEBRATY

Tabla 64. Comunicación eficaz

Nombre:	Daniel Miniguano			Luis Yansaguano			Ricardo López		
Tipo:	Labora de planta			Labora de planta			Labora de planta		
Área:	Ventas			Ventas			Ventas		
<b>Comunicación eficaz</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Tipo de evidencia</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Tipo de evidencia</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Tipo de evidencia</b>
<i>La empresa tiene:</i>									
Comunicación verbal	X		No	X		No	X		No
Comunicación escrita	X		No	X		No	X		No
Comunicación mediante correo		X	No		X	No		X	No
Comunicación mediante memos		X	No		X	No		X	No
Comunicación mediante Quipux		X	No		X	No		X	No
<b>Conclusión:</b>	No poseen ninguna evidencia			No poseen ninguna evidencia			No poseen ninguna evidencia		

Fuente: elaboración propia

El 60% no cumple y el 40% cumple evidenciándose que esta empresa si maneja la comunicación eficaz, pero requiere acciones de mejora para incrementar estos resultados.

## CALZADO GNOVA

Tabla 65. Comunicación eficaz

Nombre:	Rosa Martínez			Daniel Telenchana			José Agreda		
Tipo:	Labora de planta			Labora de planta			Labora de planta		
Área:	Ventas			Ventas			Ventas		
<b>Comunicación eficaz</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Tipo de evidencia</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Tipo de evidencia</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Tipo de evidencia</b>
<i>La empresa tiene:</i>									
Comunicación verbal	X		No	X		No	X		No
Comunicación escrita	X		No	X		No	X		No
Comunicación mediante correo		X	No		X	No		X	No
Comunicación mediante memos		X	No		X	No		X	No
Comunicación mediante Quipux		X	No		X	No		X	No
<b>Conclusión:</b>	No poseen ninguna evidencia			No poseen ninguna evidencia			No poseen ninguna evidencia		

Fuente: elaboración propia

El 60% no cumple y el 40% cumple evidenciándose que esta empresa si maneja la comunicación eficaz, pero requiere acciones de mejora para incrementar estos resultados.

## LOGATTY STORE

Tabla 66. Incentivos y reconocimientos

Nombre:	Maria Rivedeneira			Karina Guanoluisa			Estefanía Córdova		
Tipo:	Labora de planta			Labora de planta			Labora de planta		
Área:	Ventas			Ventas			Ventas		
<b>Incentivos y reconocimientos</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>
<i>La empresa tiene:</i>									
Reconocimiento en redes sociales como el empleado del mes		X			X			X	
Publicación de éxitos en la prensa escrita.		X			X			X	
Reconocimiento verbal y público de los logros específicos	X				X		X		
Realización de entrega de premios simbólicos o representativos		X			X			X	

Vacaciones o bonificaciones monetarias		X			X			X	
Pago de movilizaciones y desplazamientos extras		X			X			X	
Ofrecer formación continua o actualización de conocimientos	X			X				X	
Creación de espacios de distracción		X			X			X	
<b>Conclusión:</b>									

Fuente: elaboración propia

El 83.33% no cumple y el 16.67% cumple, evidenciándose que esta empresa si maneja la comunicación eficaz, pero requiere acciones de mejora para incrementar estos resultados.

## CALZADO FEBRATY

Tabla 67. Incentivos y reconocimientos

Nombre:	Daniel Miniguano			Luis Yansaguano			Ricardo López		
Tipo:	Labora de planta			Labora de planta			Labora de planta		
Área:	Ventas			Ventas			Ventas		
<b>Incentivos y reconocimientos</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>
<i>La empresa tiene:</i>									
Reconocimiento en redes sociales como el empleado del mes		X			X			X	
Publicación de éxitos en la prensa escrita.		X			X			X	
Reconocimiento verbal y público de los logros específicos	X				X		X		
Realización de entrega de premios simbólicos o representativos		X			X			X	

Vacaciones o bonificaciones monetarias		X			X			X	
Pago de movilizaciones y desplazamientos extras		X			X			X	
Ofrecer formación continua o actualización de conocimientos	X			X				X	
Creación de espacios de distracción		X			X			X	
<b>Conclusión:</b>									

Fuente: elaboración propia

El 83.33% no cumple y el 16.67% cumple, evidenciándose que esta empresa si maneja la comunicación eficaz, pero requiere acciones de mejora para incrementar estos resultados.

## CALZADO GNOVA

Tabla 68. Incentivos y reconocimientos

Nombre:	Rosa Martínez			Daniel Telenchana			José Agreda		
Tipo:	Labora de planta			Labora de planta			Labora de planta		
Área:	Ventas			Ventas			Ventas		
<b>Incentivos y reconocimientos</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>
<i>La empresa tiene:</i>									
Reconocimiento en redes sociales como el empleado del mes		X			X			X	
Publicación de éxitos en la prensa escrita.		X			X			X	
Reconocimiento verbal y público de los logros específicos		X			X			X	
Realización de entrega de premios simbólicos o representativos		X			X			X	

Vacaciones o bonificaciones monetarias		X			X			X	
Pago de movilizaciones y desplazamientos extras		X			X			X	
Ofrecer formación continua o actualización de conocimientos	X			X				X	
Creación de espacios de distracción		X			X			X	
<b>Conclusión:</b>									

Fuente: elaboración propia

El 91.67% no cumple y el 8.33% cumple, evidenciándose que esta empresa si maneja la comunicación eficaz, pero requiere acciones de mejora para incrementar estos resultados.

## LOGATTY STORE

Tabla 69. Definición de normativas y políticas

Nombre:	María Rivedeneira			Karina Guanoluisa			Estefanía Córdova		
Tipo:	Labora de planta			Labora de planta			Labora de planta		
Área:	Ventas			Ventas			Ventas		
Definición de normativas y políticas	Cumple	No cumple	Observación	Cumple	No cumple	Observación	Cumple	No cumple	Observación
<i>La empresa tiene:</i>									
Organigrama	X			X			X		
Manual de funciones		X	No posee		X	No posee		X	No posee
Código interno		X	No posee		X	No posee		X	No posee
Reglamentos	X			X			X		
Manual de calidad		X	No posee		X	No posee		X	No posee
<b>Conclusión:</b>									

Fuente: elaboración propia

El 60% no cumple y el 40% cumple evidenciándose que esta empresa no maneja la definición de normativas y políticas, por ello requiere acciones de mejora para incrementar estos resultados.

## CALZADO FEBRATY

Tabla 70. Definición de normativas y políticas

Nombre:	Daniel Miniguano			Luis Yansaguano			Ricardo López		
Tipo:	Labora de planta			Labora de planta			Labora de planta		
Área:	Ventas			Ventas			Ventas		
<b>Definición de normativas y políticas</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>
<i>La empresa tiene:</i>									
Organigrama	X			X			X		
Manual de funciones		X	No posee		X	No posee		X	No posee
Código interno		X	No posee		X	No posee		X	No posee
Reglamentos	X			X			X		
Manual de calidad		X	No posee		X	No posee		X	No posee
<b>Conclusión:</b>									

Fuente: elaboración propia

El 60% no cumple y el 40% cumple evidenciándose que esta empresa no maneja la definición de normativas y políticas, por ello requiere acciones de mejora para incrementar estos resultados.

## CALZADO GNOVA

Tabla 71. Definición de normativas y políticas

Nombre:	Rosa Martínez			Daniel Telenchana			José Agreda		
Tipo:	Labora de planta			Labora de planta			Labora de planta		
Área:	Ventas			Ventas			Ventas		
<b>Definición de normativas y políticas</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>
<i>La empresa tiene:</i>									
Organigrama	X			X			X		
Manual de funciones		X	No posee		X	No posee		X	No posee
Código interno		X	No posee		X	No posee		X	No posee
Reglamentos	X			X			X		
Manual de calidad		X	No posee		X	No posee		X	No posee
<b>Conclusión:</b>									

Fuente: elaboración propia

El 60% no cumple y el 40% cumple evidenciándose que esta empresa no maneja la definición de normativas y políticas, por ello requiere acciones de mejora para incrementar estos resultados.

## LOGATTY STORE

Tabla 72. Manejo de conflictos

Nombre:	Maria Rivedeneira			Karina Guanoluisa			Estefanía Córdova		
Tipo:	Labora de planta			Labora de planta			Labora de planta		
Área:	Ventas			Ventas			Ventas		
<b>Manejo de conflictos</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>
<i>La empresa tiene:</i>									
Procesos de gestión para minimizar los desacuerdos entre el personal		X	No tiene		X	No tiene		X	No tiene
Plan de manejo de conflictos		X	No tiene		X	No tiene		X	No tiene
Definen la persona que intervendrá en el problema	X			X			X		
Definen el modo de acción	X			X			X		
<b>Conclusión:</b>									

Fuente: elaboración propia

El 50% no cumple y el 50% cumple evidenciándose que esta empresa no maneja adecuadamente los conflictos, por ello requiere acciones de mejora para incrementar estos resultados.

## CALZADO FEBRATY

Tabla 73. Manejo de conflictos

Nombre:	Daniel Miniguano			Luis Yansaguano			Ricardo López		
Tipo:	Labora de planta			Labora de planta			Labora de planta		
Área:	Ventas			Ventas			Ventas		
<b>Manejo de conflictos</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>
<i>La empresa tiene:</i>									
Procesos de gestión para minimizar los desacuerdos entre el personal		X	No tiene		X	No tiene		X	No tiene
Plan de manejo de conflictos		X	No tiene		X	No tiene		X	No tiene
Definen la persona que intervendrá en el problema	X			X			X		
Definen el modo de acción	X			X			X		
<b>Conclusión:</b>									

Fuente: elaboración propia

El 50% no cumple y el 50% cumple evidenciándose que esta empresa no maneja adecuadamente los conflictos, por ello requiere acciones de mejora para incrementar estos resultados.

## CALZADO GNOVA

Tabla 74. Manejo de conflictos

Nombre:	Rosa Martínez			Daniel Telenchana			José Agreda		
Tipo:	Labora de planta			Labora de planta			Labora de planta		
Área:	Ventas			Ventas			Ventas		
<b>Manejo de conflictos</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>
<i>La empresa tiene:</i>									
Procesos de gestión para minimizar los desacuerdos entre el personal		X	No tiene		X	No tiene		X	No tiene
Plan de manejo de conflictos		X	No tiene		X	No tiene		X	No tiene
Definen la persona que intervendrá en el problema	X			X			X		
Definen el modo de acción	X			X			X		
<b>Conclusión:</b>									

Fuente: elaboración propia

El 50% no cumple y el 50% cumple evidenciándose que esta empresa no maneja adecuadamente los conflictos, por ello requiere acciones de mejora para incrementar estos resultados.

## LOGATTY STORE

Tabla 75. Charlas, cursos, capacitaciones

Nombre:	Maria Rivedeneira			Karina Guanoluisa			Estefanía Córdova		
Tipo:	Labora de planta			Labora de planta			Labora de planta		
Área:	Ventas			Ventas			Ventas		
<b>Charlas, cursos, capacitaciones</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>
<i>La empresa tiene:</i>									
Plan de capacitación semestral		X	No tiene		X	No tiene		X	No tiene
Se divide el plan por departamentos		X	No tiene		X	No tiene		X	No tiene
Establecimiento del presupuesto		X	No tiene		X	No tiene		X	No tiene
Definición de indicadores de evaluación		X	No tiene		X	No tiene		X	No tiene
Examen teórico		X	No tiene		X	No tiene		X	No tiene

Examen práctico		X	No tiene		X	No tiene		X	No tiene
Capacitación en tecnología y marketing digital		X	No tiene		X	No tiene		X	No tiene
Capacitación en atención al cliente	X			X			X		
Capacitación en recursos humanos, administración y manejo de personal	X			X			X		
<b>Conclusión:</b>									

Fuente: elaboración propia

El 77.78% no cumple y el 22.22% cumple evidenciándose que esta empresa no maneja adecuadamente los conflictos, por ello requiere acciones de mejora para incrementar estos resultados.

**CALZADO FEBRATY**

Tabla 76. Charlas, cursos, capacitaciones

Nombre:	Daniel Miniguano			Luis Yansaguano			Ricardo López		
Tipo:	Labora de planta			Labora de planta			Labora de planta		
Área:	Ventas			Ventas			Ventas		
<b>Charlas, cursos, capacitaciones</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>
<i>La empresa tiene:</i>									
Plan de capacitación semestral		X	No tiene		X	No tiene		X	No tiene
Se divide el plan por departamentos		X	No tiene		X	No tiene		X	No tiene
Establecimiento del presupuesto		X	No tiene		X	No tiene		X	No tiene
Definición de indicadores de evaluación		X	No tiene		X	No tiene		X	No tiene
Examen teórico		X	No tiene		X	No tiene		X	No tiene

Examen práctico		X	No tiene		X	No tiene		X	No tiene
Capacitación en tecnología y marketing digital		X	No tiene		X	No tiene		X	No tiene
Capacitación en atención al cliente	X			X			X		
Capacitación en recursos humanos, administración y manejo de personal	X			X			X		
<b>Conclusión:</b>									

Fuente: elaboración propia

El 77.78% no cumple y el 22.22% cumple evidenciándose que esta empresa no maneja adecuadamente los conflictos, por ello requiere acciones de mejora para incrementar estos resultados.

## CALZADO GNOVA

Tabla 77. Charlas, cursos, capacitaciones

Nombre:	Rosa Martínez			Daniel Telenchana			José Agreda		
Tipo:	Labora de planta			Labora de planta			Labora de planta		
Área:	Ventas			Ventas			Ventas		
<b>Charlas, cursos, capacitaciones</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>
<i>La empresa tiene:</i>									
Plan de capacitación semestral		X	No tiene		X	No tiene		X	No tiene
Se divide el plan por departamentos		X	No tiene		X	No tiene		X	No tiene
Establecimiento del presupuesto		X	No tiene		X	No tiene		X	No tiene
Definición de indicadores de evaluación		X	No tiene		X	No tiene		X	No tiene
Examen teórico		X	No tiene		X	No tiene		X	No tiene

Examen práctico		X	No tiene		X	No tiene		X	No tiene
Capacitación en tecnología y marketing digital		X	No tiene		X	No tiene		X	No tiene
Capacitación en atención al cliente		X	No tiene		X	No tiene		X	No tiene
Capacitación en recursos humanos, administración y manejo de personal	X			X			X		
<b>Conclusión:</b>									

Fuente: elaboración propia

El 77.78% no cumple y el 11.11% cumple evidenciándose que esta empresa no maneja adecuadamente los conflictos, por ello requiere acciones de mejora para incrementar estos resultados.

## LOGATTY STORE

Tabla 78. Presupuesto

Nombre:	Maria Rivedeneira			Karina Guanoluisa			Estefanía Córdova		
Tipo:	Labora de planta			Labora de planta			Labora de planta		
Área:	Ventas			Ventas			Ventas		
<b>Presupuesto</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>
<i>La empresa:</i>									
Prevé los gastos de la empresa	X			X			X		
Prevé las ganancias que se esperan	X			X			X		
Elabora y aprueba sus presupuestos	X			X			X		
Ejecuta y controla los presupuestos	X				X	No lo realiza	X		
La empresa controla el cumplimiento de los presupuestos		X	No lo realiza		X	No lo realiza		X	No lo realiza
<b>Conclusión:</b>									

Fuente: elaboración propia

El 73.33% cumple y el 26.67% no cumple evidenciándose que esta empresa sí maneja ciertos indicadores de manejo de presupuestos, pero sí requiere acciones de mejora para incrementar estos resultados.

## CALZADO FEBRATY

Tabla 79. Presupuesto

Nombre:	Daniel Miniguano			Luis Yansaguano			Ricardo López		
Tipo:	Labora de planta			Labora de planta			Labora de planta		
Área:	Ventas			Ventas			Ventas		
<b>Presupuesto</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>
<i>La empresa:</i>									
Prevé los gastos de la empresa	X			X			X		
Prevé las ganancias que se esperan	X			X			X		
Elabora y aprueba sus presupuestos	X				X		X		
Ejecuta y controla los presupuestos		X			X	No lo realiza		X	
La empresa controla el cumplimiento de los presupuestos		X	No lo realiza		X	No lo realiza		X	No lo realiza
<b>Conclusión:</b>									

Fuente: elaboración propia

El 53.33% cumple y el 46.67% no cumple evidenciándose que esta empresa sí maneja ciertos indicadores de manejo de presupuestos, pero sí requiere acciones de mejora para incrementar estos resultados.

## CALZADO GNOVA

Tabla 80. Presupuesto

Nombre:	Rosa Martínez			Daniel Telenchana			José Agreda		
Tipo:	Labora de planta			Labora de planta			Labora de planta		
Área:	Ventas			Ventas			Ventas		
<b>Presupuesto</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>
<i>La empresa:</i>									
Prevé los gastos de la empresa	X			X			X		
Prevé las ganancias que se esperan	X			X			X		
Elabora y aprueba sus presupuestos		X			X			X	
Ejecuta y controla los presupuestos		X			X	No lo realiza		X	
La empresa controla el cumplimiento de los presupuestos		X	No lo realiza		X	No lo realiza		X	No lo realiza
<b>Conclusión:</b>									

Fuente: elaboración propia

El 60% no cumple y el 40% sí cumple evidenciándose que esta empresa no maneja ciertos indicadores de manejo de presupuestos, por ello requiere acciones de mejora para incrementar estos resultados.

## LOGATTY STORE

Tabla 81. Planificación

Nombre:	Daniel Miniguano			Luis Yansaguano			Ricardo López		
Tipo:	Labora de planta			Labora de planta			Labora de planta		
Área:	Ventas			Ventas			Ventas		
<b>Charlas, cursos, capacitaciones</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>						
<i>La empresa tiene:</i>									
Analizar la situación preliminar	X			X			X		
Definen los objetivos empresariales	X			X			X		
Desarrollan un plan de acción empresarial	X			X			X		

Especifican los recursos que se requieren	X			X			X		
Ejecutan los planes establecidos		X	No posee		X	No posee		X	No posee
Controla y evalúa su plan empresarial		X	No posee		X	No posee		X	No posee
<b>Conclusión:</b>									

Fuente: elaboración propia

El 66.67% sí cumple y el 33.33% no cumple evidenciándose que esta empresa no maneja ciertos indicadores de planificación, pero sí requiere acciones de mejora para incrementar estos resultados.

## CALZADO FEBRATY

Tabla 82. Planificación

Nombre:	Daniel Miniguano			Luis Yansaguano			Ricardo López		
Tipo:	Labora de planta			Labora de planta			Labora de planta		
Área:	Ventas			Ventas			Ventas		
<b>Charlas, cursos, capacitaciones</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>						
<i>La empresa tiene:</i>									
Analizar la situación preliminar	X			X			X		
Definen los objetivos empresariales	X			X			X		
Desarrollan un plan de acción empresarial	X			X			X		

Especifican los recursos que se requieren	X			X			X		
Ejecutan los planes establecidos		X	No posee		X	No posee		X	No posee
Controla y evalúa su plan empresarial		X	No posee		X	No posee		X	No posee
<b>Conclusión:</b>									

Fuente: elaboración propia

El 66.67% sí cumple y el 33.33% no cumple evidenciándose que esta empresa no maneja ciertos indicadores de planificación, pero sí requiere acciones de mejora para incrementar estos resultados.

## CALZADO GNOVA

Tabla 83. Planificación

Nombre:	Rosa Martínez			Daniel Telenchana			José Agreda		
Tipo:	Labora de planta			Labora de planta			Labora de planta		
Área:	Ventas			Ventas			Ventas		
<b>Charlas, cursos, capacitaciones</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>						
<i>La empresa tiene:</i>									
Analizar la situación preliminar	X			X			X		
Definen los objetivos empresariales	X			X			X		
Desarrollan un plan de acción empresarial	X			X			X		

Especifican los recursos que se requieren		X	No posee		X	No posee	X		
Ejecutan los planes establecidos		X	No posee		X	No posee		X	No posee
Controla y evalúa su plan empresarial		X	No posee		X	No posee		X	No posee
<b>Conclusión:</b>									

Fuente: elaboración propia

El 55.55% sí cumple y el 44.44% no cumple evidenciándose que esta empresa no maneja ciertos indicadores de planificación, pero sí requiere acciones de mejora para incrementar estos resultados.

## LOGATTY STORE

Tabla 84. Indicadores de desempeño laboral

Nombre:	Maria Rivedeneira			Karina Guanoluisa			Estefanía Córdova		
Tipo:	Labora de planta			Labora de planta			Labora de planta		
Área:	Ventas			Ventas			Ventas		
<b>Indicadores de desempeño laboral</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>
<i>La empresa aplica el indicador:</i>									
Beneficio por empleados	X			X			X		
Ingresos por empleado	X			X			X		
Tiempo medio de finalización de tareas		X	No tiene		X	No tiene		X	No tiene

Horas extra por empleado	X			X			X		
<b>Conclusión:</b>									

Fuente: elaboración propia

El 75% cumple y el 25% no cumple evidenciándose que esta empresa sí maneja ciertos indicadores de desempeño laboral, pero sí requiere acciones de mejora para incrementar estos resultados.

**CALZADO FEBRATY**

Tabla 85. Indicadores de desempeño laboral

Nombre:	Daniel Miniguano			Luis Yansaguano			Ricardo López		
Tipo:	Labora de planta			Labora de planta			Labora de planta		
Área:	Ventas			Ventas			Ventas		
<b>Indicadores de desempeño laboral</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>
<i>La empresa aplica el indicador:</i>									
Beneficio por empleados	X			X			X		
Ingresos por empleado	X			X			X		
Tiempo medio de finalización de tareas		X	No tiene		X	No tiene		X	No tiene

Horas extra por empleado		X	No tiene		X	No tiene	X		No tiene
<b>Conclusión:</b>									

Fuente: elaboración propia

El 75% cumple y el 25% no cumple evidenciándose que esta empresa sí maneja ciertos indicadores de desempeño laboral, pero sí requiere acciones de mejora para incrementar estos resultados.

## CALZADO GNOVA

Tabla 86. Indicadores de desempeño laboral

Nombre:	Rosa Martínez			Daniel Telenchana			José Agreda		
Tipo:	Labora de planta			Labora de planta			Labora de planta		
Área:	Ventas			Ventas			Ventas		
<b>Indicadores de desempeño laboral</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>
<i>La empresa aplica el indicador:</i>									
Beneficio por empleados	X			X			X		
Ingresos por empleado		X	No tiene		X	No tiene		X	No tiene
Tiempo medio de finalización de tareas		X	No tiene		X	No tiene		X	No tiene

Horas extra por empleado		X	No tiene		X	No tiene		X	No tiene
<b>Conclusión:</b>									

Fuente: elaboración propia

El 25% cumple y el 75% no cumple evidenciándose que esta empresa sí maneja ciertos indicadores de desempeño laboral, pero sí requiere acciones de mejora para incrementar estos resultados.

## LOGATTY STORE

Tabla 87. Indicadores de desempeño empresarial

Nombre:	Maria Rivedeneira			Karina Guanoluisa			Estefanía Córdova		
Tipo:	Labora de planta			Labora de planta			Labora de planta		
Área:	Ventas			Ventas			Ventas		
<b>Indicadores de desempeño empresarial</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>
<i>La empresa aplica el indicador:</i>									
Eficiencia	X			X			X		
Eficacia		X	No tiene		X	No tiene		X	No tiene
ROI	X			X			X		
<b>Conclusión:</b>									

Fuente: elaboración propia

El 66.67% cumple y el 33.33% no cumple evidenciándose que esta empresa sí maneja ciertos indicadores de desempeño empresarial, pero sí requiere acciones de mejora para incrementar estos resultados.

## CALZADO FEBRATY

Tabla 88. Indicadores de desempeño empresarial

Nombre:	Daniel Miniguano			Luis Yansaguano			Ricardo López		
Tipo:	Labora de planta			Labora de planta			Labora de planta		
Área:	Ventas			Ventas			Ventas		
Indicadores de desempeño empresarial	Cumple	No cumple	Observación	Cumple	No cumple	Observación	Cumple	No cumple	Observación
<i>La empresa aplica el indicador:</i>									
Eficiencia	X			X			X		
Eficacia		X	No tiene		X	No tiene		X	No tiene
ROI	X			X			X		
<b>Conclusión:</b>									

Fuente: elaboración propia

El 66.67% cumple y el 33.33% no cumple evidenciándose que esta empresa sí maneja ciertos indicadores de desempeño empresarial, pero sí requiere acciones de mejora para incrementar estos resultados.

## CALZADO GNOVA

Tabla 89. Indicadores de desempeño empresarial

Nombre:	Rosa Martínez			Daniel Telenchana			José Agreda		
Tipo:	Labora de planta			Labora de planta			Labora de planta		
Área:	Ventas			Ventas			Ventas		
Indicadores de desempeño empresarial	Cumple	No cumple	Observación	Cumple	No cumple	Observación	Cumple	No cumple	Observación
<i>La empresa aplica el indicador:</i>									
Eficiencia	X			X			X		
Eficacia		X	No tiene		X	No tiene		X	No tiene
ROI	X			X			X		
<b>Conclusión:</b>									

Fuente: elaboración propia

El 66.67% cumple y el 33.33% no cumple evidenciándose que esta empresa sí maneja ciertos indicadores de desempeño empresarial, pero sí requiere acciones de mejora para incrementar estos resultados.

## LOGATTY STORE

Tabla 90. Acciones de mejora

Nombre:	Daniel Miniguano			Luis Yansaguano			Ricardo López		
Tipo:	Labora de planta			Labora de planta			Labora de planta		
Área:	Ventas			Ventas			Ventas		
<b>Acciones de mejora</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>
<i>La empresa tiene:</i>									
Reuniones entre directivos y con talento humano	X			X			X		
Analizan resultados obtenidos		X	No tiene		X	No tiene		X	No tiene
Definen acciones de mejora		X	No tiene		X	No tiene		X	No tiene
<b>Conclusión:</b>									

Fuente: elaboración propia

El 66.67% cumple y el 33.33% no cumple evidenciándose que esta empresa sí maneja ciertos indicadores de desempeño empresarial, pero sí requiere acciones de mejora para incrementar estos resultados.

## CALZADO FEBRATY

Tabla 91. Acciones de mejora

Nombre:	Maria Rivedeneira			Karina Guanoluisa			Estefanía Córdova		
Tipo:	Labora de planta			Labora de planta			Labora de planta		
Área:	Ventas			Ventas			Ventas		
<b>Acciones de mejora</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>
<i>La empresa tiene:</i>									
Reuniones entre directivos y con talento humano	X			X			X		
Analizan resultados obtenidos		X	No tiene		X	No tiene		X	No tiene
Definen acciones de mejora		X	No tiene		X	No tiene		X	No tiene
<b>Conclusión:</b>									

Fuente: elaboración propia

El 66.67% cumple y el 33.33% no cumple evidenciándose que esta empresa sí maneja ciertos indicadores de desempeño empresarial, pero sí requiere acciones de mejora para incrementar estos resultados.

## CALZADO GNOVA

Tabla 92. Acciones de mejora

Nombre:	Rosa Martínez			Daniel Telenchana			José Agreda		
Tipo:	Labora de planta			Labora de planta			Labora de planta		
Área:	Ventas			Ventas			Ventas		
<b>Acciones de mejora</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observación</b>
<i>La empresa tiene:</i>									
Reuniones entre directivos y con talento humano	X			X			X		
Analizan resultados obtenidos		X	No tiene		X	No tiene		X	No tiene
Definen acciones de mejora		X	No tiene		X	No tiene		X	No tiene
<b>Conclusión:</b>									

Fuente: elaboración propia

El 66.67% cumple y el 33.33% no cumple evidenciándose que esta empresa sí maneja ciertos indicadores de desempeño empresarial, pero sí requiere acciones de mejora para incrementar estos resultados.

Al final de este modelo, se presenta en la tabla 93 un resumen con los resultados de cada parámetro analizado, donde se muestra que la empresa Loggarty sí cumple con los parámetros en su mayoría, seguido de la empresa Febraty y finalmente, Gnova. Sin embargo, los componentes que requieren acciones urgentes para lograr una gestión adecuada del personal y de la empresa son: trabajo en equipo, desarrollo de habilidades técnicas, comunicación eficaz, incentivos y reconocimientos, definición de normativas y políticas, manejo de conflictos, charlas, cursos, capacitaciones e Indicadores de desempeño laboral

Tabla 93. Resumen modelo evaluación

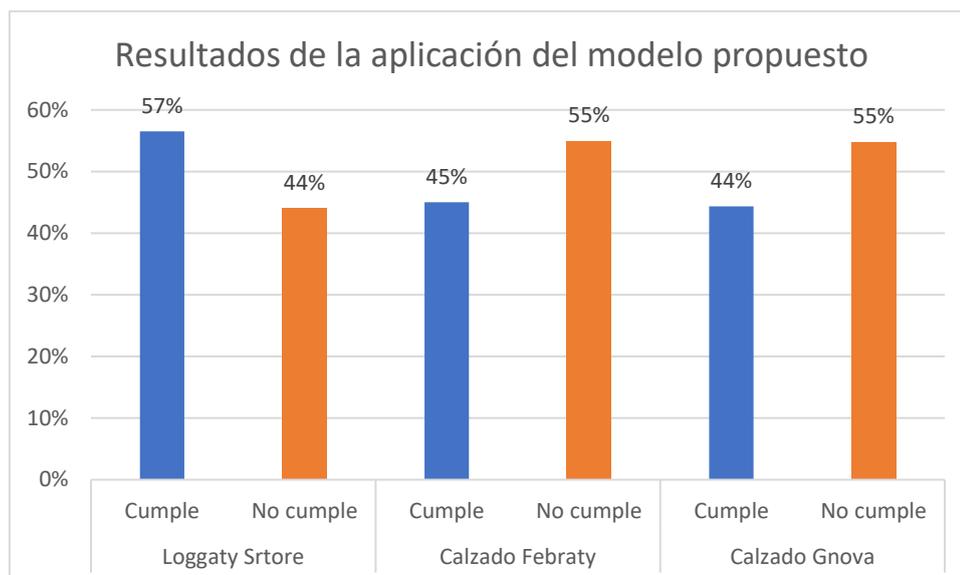
Componentes del modelo propuesto	LOGATTY STORE		CALZADO FEBRATY		CALZADO GNOVA	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
Desarrollo Profesional y Educativo	73.33%	26.67%	20%	80%	53.33%	46.67%
Trabajo en equipo	66.67%	33.33%	41.67%	58.33%	33.33%	66.67%
Desarrollo de Habilidades Técnicas	66.67%	33.33%	42.86%	57.14%	28.57%	71.43%
Motivación del personal	64.29%	42.86%	26.67%	73.33%	60%	40%
Socialización de la visión y los objetivos	86.67%	13.33%	93.33%	6.67%	93.33%	6.67%
Comunicación eficaz	40%	60%	40%	60%	40%	60%
Incentivos y reconocimientos	16.67%	83.33%	16.67%	83.33%	8.33%	91.67%

Definición de normativas y políticas	40%	60%	40%	60%	40%	60%
Manejo de conflictos	50%	50%	50%	50%	50%	50%
Charlas, cursos, capacitaciones	22.22%	77.78%	22.22%	77.78%	11.11%	77.78%
Presupuestos	73.33%	26.67%	53.33%	46.67%	60%	40%
Planificación	66.67%	33.33%	66.67%	33.33%	55.55%	44.44%
Indicadores de desempeño laboral	75%	25%	58.33%	41.67%	25%	75%
Indicadores de desempeño empresarial	66.67%	33.33%	66.67%	33.33%	66.67%	33.33%
Acciones de mejora	66.67%	33.33%	66.67%	33.33%	66.67%	33.33%
TOTAL	734.86%	572.29%	585.09%	714.91%	576.34%	712.55%
<b>PROMEDIO</b>	<b>57%</b>	<b>44%</b>	<b>45%</b>	<b>55%</b>	<b>44%</b>	<b>55%</b>

Fuente: elaboración propia

En el gráfico 33, se evidencia que la empresa que requiere de acciones de mejora para lograr una gestión óptima es Calzado Gnova, seguido de Calzado Febraty y finalmente Logatty Store, puesto que, sus resultados se desglosan a continuación respecto al cumplimiento o no de cada uno de los componentes del modelo; siendo viable la aplicación de mismo en su gestión diaria.

Gráfico 33. Promueve el trabajo en equipo



Fuente: elaboración propia

### **ANÁLISIS CUMPLE**

La empresa Loggaty Store tiene un cumplimiento en los siguientes componentes del modelo propuesto:

- Desarrollo Profesional y Educativo 73.33%
- Trabajo en equipo 66.67%
- Desarrollo de Habilidades Técnicas 66.67%
- Motivación del personal 64.29%
- Socialización de la visión y los objetivos 86.67%
- Presupuestos 73.33%
- Planificación 66.67%
- Indicadores de desempeño laboral 75%
- Indicadores de desempeño empresarial 66.67%
- Acciones de mejora 66.67%

La empresa Calzado Febraty tiene un cumplimiento en los siguientes componentes del modelo propuesto:

- Socialización de la visión y los objetivos 93.33%
- Presupuestos 53.33%
- Planificación 66.67%

- Indicadores de desempeño laboral 58.33%
- Indicadores de desempeño empresarial 66.67%
- Acciones de mejora 66.67%

La empresa Calzado Gnova tiene un cumplimiento en los siguientes componentes del modelo propuesto:

- Desarrollo Profesional y Educativo 53.33%
- Motivación del personal 60%
- Socialización de la visión y los objetivos 93.33%
- Presupuestos 60%
- Planificación 55.55%
- Indicadores de desempeño empresarial 66.67%
- Acciones de mejora 66.67%

#### **ANÁLISIS NO CUMPLE**

La empresa Logatty Store no tiene un cumplimiento en los siguientes componentes del modelo propuesto:

- Comunicación eficaz 60%
- Incentivos y reconocimientos 83.33%
- Definición de normativas y políticas 60%
- Charlas, cursos, capacitaciones 77.78%

La empresa Calzado Febraty no tiene un cumplimiento en los siguientes componentes del modelo propuesto:

- Trabajo en equipo 66.67%
- Desarrollo de Habilidades Técnicas 71.43%
- Comunicación eficaz 60%
- Incentivos y reconocimientos 83.33%
- Definición de normativas y políticas 60%
- Charlas, cursos, capacitaciones 77.78%

La empresa Calzado Gnova no tiene un cumplimiento en los siguientes componentes del modelo propuesto:

- Trabajo en equipo 66.67%
- Desarrollo de Habilidades Técnicas 71.43%
- Comunicación eficaz 60%
- Incentivos y reconocimientos 91.67%
- Definición de normativas y políticas 60%
- Charlas, cursos, capacitaciones 77.78%
- Indicadores de desempeño laboral 75%

### **CONCLUSIÓN EMPRESA LOGATTY STORE**

La empresa Logatty Store posee una gestión interna adecuada con un 57% total de cumplimiento y en consecuencia una aplicación válida del modelo propuesto. Sin embargo, es necesario que se mejore la comunicación entre el personal y el nivel directivo o gerencial, puesto que es de vital importancia para que todas las indicaciones se acaten y se logren los objetivos.

Además, los incentivos y reconocimientos deben establecerse acciones de mejora para que los colaboradores se sientan motivados, por ejemplo, reconocimientos verbales, reconocimientos monetarios por ser el mejor vendedor, entre otros.

A su vez, las normativas y políticas deben establecerse desde gerencia o el nivel directivo para encaminar a los colaboradores de la empresa, esto debe realizarse mensualmente para ir controlando los resultados.

El manejo de conflictos en la empresa muestra un valor por igual en el cumplimiento y en el no cumplimiento, por ello, es necesario que la empresa tenga un plan de acción si se presentan inconvenientes o discordias para que se determine la actuación del personal.

### **CONCLUSIÓN EMPRESA CALZADO FEBRATY**

La empresa Calzado Febraty posee una gestión interna relativamente moderada con un 45% total de cumplimiento y en consecuencia una aplicación válida del modelo propuesto. Sin embargo, es necesario que se mejore varios componentes donde se evidenciaron varias falencias, como: el desarrollo profesional y educativo, puesto que la empresa debe apoyar al personal en su realización profesional, de esta forma, se

promueve una cultura organizacional adecuada y se promueve la aplicación de los conocimientos adquiridos en la empresa.

Por otro lado, es necesario que se promueve el trabajo en equipo mediante seminarios o talleres en la empresa, así como, el desarrollo de habilidades técnicas del personal mediante cursos o capacitaciones. Además, la motivación al reflejarse que es bajo en la empresa en cuestión, es pertinente que se establezca un plan de compensaciones y reconocimientos, para fortalecer la predisposición y sentido de pertenencia de los colaboradores.

### **CONCLUSIÓN EMPRESA CALZADO GNOVA**

La empresa Calzado Gnova posee una gestión interna relativamente adecuada con un 55% total de cumplimiento y en consecuencia una aplicación válida del modelo propuesto. Sin embargo, es necesario que se fortalezca el trabajo en equipo, puesto que no el personal trabaja individualmente, pero es necesario que colaboren entre sí, para cumplir sobre todo la cuota de venta mensual requerida.

A su vez, es necesario que el nivel directivo promueva el desarrollo de habilidades técnicas puesto que no se realizan ni capacitaciones ni charlas en la empresa, dejándose de lado la actualización de conocimientos. Además, es pertinente que la empresa establezca acciones para la mejora de la comunicación eficaz, por ejemplo, definir correctamente los niveles jerárquicos y establecer las relaciones de dependencia y de supervisión.

Los incentivos y reconocimientos también deben mejorarse, con la finalidad de que los colaboradores se encuentren motivados y su desempeño sea óptimo; donde, el nivel directivo debe establecer lineamientos para el manejo de conflictos y definir las normativas internas y políticas para garantizar un buen ambiente laboral. Finalmente, los indicadores de desempeño laboral deben evaluarse mensualmente y de forma trimestral cada una de las actividades que cumplieron los colaboradores.

### **CONCLUSIÓN FINAL**

De las tres empresas evaluadas, la empresa Logatty Store es aquella que posee el nivel más alto de cumplimiento en comparación con las otras empresas, pero es necesario que se implementen acciones de mejora que permitan potencializar todos los

componentes previstos. De esta forma, se garantiza una gestión óptima y en consecuencia un desempeño laboral redituable.

## CAPÍTULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1. Conclusiones

El análisis de la gestión del cambio bottom-up como conexión emocional con los empleados en el sector comercial de Tungurahua-Ecuador, apoya en el conocimiento y descubrimiento de los diferentes aspectos internos que implican la gestión del talento humano y que conllevan a la propuesta de acciones que permitan la mejora del desempeño de los colaboradores; lo cual, es de vital importancia para el nivel competitivo del sector.

La fundamentación teórica sobre la gestión del cambio bottom-up como conexión emocional con los empleados y los modelos de gestión empresarial más utilizados, permitió determinar que este modelo tiene un enfoque "de abajo hacia arriba" se puede asociar con el concepto de "empoderamiento", como un medio para empoderar a los empleados para llevar a cabo iniciativas en beneficio de la organización.

El diagnóstico de la situación actual de las empresas del sector comercial de Tungurahua-Ecuador respecto a su modelo de gestión empresarial y manejo de personal, permitió conocer que estas empresas sí están dispuestas a implementar y recomendar el modelo de bottom-up en su gestión, pues apoya en la motivación del personal mediante incentivos o reconocimientos. Sin embargo, requieren un especial interés en las capacitaciones y charlas dentro de estas empresas alineadas a temáticas en tendencia. Además, están conscientes que necesitan potencializar sus acciones para socializar la misión, visión y objetivos con la finalidad de que estén encaminados a un mismo fin.

Dentro de los factores de incidencia para un modelo de gestión del cambio bottom-up como conexión emocional con los empleados en el sector comercial de Tungurahua-Ecuador, están: el trabajo en equipo (0.831) y el manejo de conflictos (0.719); las habilidades técnicas y las facilidades de desarrollo profesional (0.947); la definición y socialización de la visión y objetivos que influyen en la motivación (0.858) y que influyen en el manejo de conflictos (0.709) y los incentivos para la motivación del personal (0.858) que influyen en el manejo de conflictos (0.857). Donde, además, se

determinó un coeficiente de correlación de Spearman de 0.831 a un nivel de significancia de 0.000, asumiéndose que la gestión del cambio bottom-up influye en la conexión emocional con los empleados en el sector comercial de Tungurahua-Ecuador.

Además, se presenta un modelo de gestión del cambio bottom-up como conexión emocional con los empleados en el sector comercial de Tungurahua-Ecuador, donde sus componentes son a nivel operativo, directivo, de evaluación y las acciones de mejora. Todos estos encaminados a la mejora de la gestión interna de las empresas, por lo cual, se evaluó dicho modelo, aplicándose en tres empresas del sector comercial y se encontró viable su utilización a evidenciarse que no cumplen con los parámetros analizados.

#### **4.2. Recomendaciones**

Se recomienda que las empresas del sector comercial de Tungurahua-Ecuador implementen el modelo bottom-up como conexión emocional con los empleados, puesto que apoya en la mejora del desempeño laboral y con acciones precisas en esta área se motiva al personal a dar todo de sí, lográndose así los objetivos previstos.

Se recomienda que los niveles directivos de las empresas del sector comercial de Tungurahua-Ecuador se capaciten en la implementación de este modelo, con la finalidad de conocer todos y cada uno de los parámetros necesarios para que lo utilicen en sus empresas, adaptándose a cada una de las necesidades de las mismas.

Se recomienda realizar capacitaciones internas en las empresas del sector comercial de Tungurahua-Ecuador, por ejemplo, en los siguientes temas: capacitaciones sobre tecnología, marketing digital y atención al cliente y sobre recursos humanos, administración y manejo de personal. Adicionalmente, se deben implementar un plan o sistema de incentivos sean estos monetarios o no monetarios, puesto que el reconocimiento que los directivos o propietarios proyectan en los colaboradores los motivan a continuar con su desempeño y hasta mejorarlo.

Las empresas comerciales deben hacer hincapié en una monitorización y evaluación de su personal, para conocer cómo se están desempeñando en sus funciones diarias.

Además, se debe valorar el ambiente laboral y la comunicación entre directivos y el personal operativo para determinar acciones en caso de que los canales estén fallando.

Las empresas requieren un modelo de gestión del cambio bottom-up como conexión emocional con los empleados especialmente en el sector comercial, por los resultados obtenidos en esta investigación. Por ello, el modelo propuesto se debería incluir en la gestión de las empresas, inclusive a otros sectores productivos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, E., & Riva, F. (2020). Data analytics como herramienta eficaz para la determinación de competencias del talento interno en el proceso de transformación digital de la banca de Lima Metropolitana. *Tesis en Gestión y Alta Dirección*. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Almaaitah, M., & Alsafadi, Y. (2020). The Effect of Talent Management on Organizational Performance Improvement: The Mediating Role of Organizational Commitment. *Management Science Letters*, 12(10), 2937-2944.
- Analuisa, B. (2021). El marketing experiencial y la fidelización de los clientes de la empresa PYCCA S.A en la ciudad de Ambato. *Tesis en Marketing y Gestión de Negocios*. Ambato, Tungurahua, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Arévalo, M. I., & Alvarado, M. R. (2020). Posibles medidas de política económica en el contexto actual y post Covid-19: Caso Ecuador. *Sur Academia: Revista Académica-Investigativa de la Facultad Jurídica, Social y Administrativa*, 7(14), 59-73.
- Argüello, S. (2017). La toma de decisiones a través del Business Intelligence: un ejemplo práctico en un grupo empresarial de Cantabria. *Tesis en Administración y Dirección de Empresas*. Cantabria, España: Universidad de Cantabria.
- Ayala, K., & González, M. (2019). El Marketing Experiencial y su Importancia en el Mundo Hotelero. *Tesis de turismo*. San Cristóbal, España: Universidad de La Laguna.
- Bagur, S., Rosselló, M., Paz, B., & Verger, S. (2021). El enfoque integrador de la metodología mixta en la investigación educativa. *RELIEVE. Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 27(1), 53.
- Ballesta, C., Ramos, S., & Vallejo, Y. (2019). Propuesta de un portafolio de inversión real utilizando el análisis fundamental con un enfoque top-down y bottom-up constituido de acciones de las empresas Seguros Bolívar (Grubolivar), Promigas (Promigas), BanColombia (PFBColom) orientado a la

- apreciación. *Tesis de Administración en Finanzas y Negocios Internacionales*. Córdoba, España: Universidad de Córdoba.
- Barrios, K., Olivero, E., & Figueroa, B. (2020). Conditions of human talent management that favor the development of dynamic capabilities. *Información tecnológica*, 31(2), 55-62.
- Barros, D., & Medina, R. (2021). Gamificación: Reflexiones teóricas desde el enfoque empresarial. *Religación: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 6(27), 197-210.
- Basurto, R., & Yoza, N. (2022). Gestión del talento humano y su influencia en la contratación del personal. *Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas*, 15(6), 128-141.
- Bautista, R., Cienfuegos, R., & Aquilar, J. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Valor Agregado*, 7(1), 54-60.  
doi:<https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>
- Bendezú, K. (2020). Gestión del talento humano y la satisfacción laboral de los trabajadores de una institución educativa privada. *Investigación Valdizana*, 14(1), 22-28.
- Boada, N. (2019). Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en una Pyme de servicios de seguridad en el Perú. *Journal of Economics, Finance and International Business*, 3(1), 75-103.
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: El capital humano como factor clave en una organización. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390.
- Borrero, R. (2019). Procesos de gestión del talento humano en el sector educativo gerencial de Colombia. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, IV(7), 1-12.
- Bricio, K., Calle, J., & Zambrano, M. (2018). El marketing digital como herramienta en el desempeño laboral en el entorno ecuatoriano: estudio de caso de los egresados de la Universidad de Guayaquil. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(4), 103-109.
- Bustamante, B. (2018). Marketing experiencial para mejorar el posicionamiento de la marca de productos Nutrifol de la empresa AGRO-A S.A.C. Chiclayo 2017. *Tesis de Administración*. Pimentel, Perú: Universidad Señor de Sipán.

- Calle, K. C., Erazo, J. C., Narváez, & I., C. (2020). Marketing digital y estrategias online en el sector de fabricación de muebles de madera. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 10(5), 339-368.
- Cañar, J., & Hidalgo, A. (2021). Business management models focused on innovation as a competitive advantage. A look at the SMEs of Manta. *Polo del Conocimiento*, 6(3), 2165-2189. doi: 10.23857/pc.v6i3.2498
- Carrillo, D., Paredes, Á., Paredes, I., & Núñez, C. (2019). Reflexiones teóricas sobre el liderazgo en el desarrollo empresarial. *POCAIP*, 4(4), 105-124. doi:<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i4.126>
- Carroll, R., & Kachersky, L. (2019). Service fundraising and the role of perceived donation efficacy in individual charitable giving. *Journal of Business Research*, 99, 254-263.
- Casagua, G., & Castro, R. (2020). Análisis de la implementación de la Política de Trabajo Decente y Digno en Bogotá 2015-2017. *Tesis de Maestría en Gobierno y Políticas Públicas*. Bogotá D.D., Colombia: Universidad Externado de Colombia.
- Castillo, F., & Valdivieso, P. (2022). Gestión turística para la reactivación del sector hotelero de la parroquia San Lorenzo del cantón Manta, Post Pandemia Covid-19. *Serie Científica De La Universidad De Las Ciencias Informáticas*, 14(12), 147-165.
- Castro, K., & Delgado, J. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral, Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 684.
- Castro, K., Luna, K., & Erazo, J. (2020). Gestión de talento humano para la mejora laboral en el banco solidario. *Telos*, 22(1), 184-203. doi:<https://doi.org/10.36390/telos221.13>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc-Graw Hill.
- Cordero, D., & Beltrán, N. (2021). Modelo de Innovación para el entorno universitario, propuesta para la Universidad Católica de Cuenca. *Revista CTU*, 8(1), 83-91. doi:<https://doi.org/10.26423/rctu.v8i1.569>
- Criollo, M. J., Erazo, J. C., & Narváez, C. I. (2019). Estrategias de Marketing y posicionamiento de marca para el sector artesanal textil. *Cienciamatria*, K(1), 245-270.

- Cuzco, E., Erazo, J., Narváez, C., & Andrade, G. (2019). El modelo Canvas como fundamento del plan de negocios para empresas de servicios de software de la ciudad de Cuenca. *Ciencia Matria*, 5(1), 781-804.  
doi:<https://doi.org/10.35381/cm.v5i1.319>
- Del Río, J., Acosta, R., Santis, M., & Machado, J. (2022). El efecto mediador de la innovación entre la gestión del talento humano y el desempeño organizacional. *Información tecnológica*, 33(2), 13-20.
- Delgado, S., Calvanapón, F., & Cárdenas, K. (2020). El estrés y desempeño laboral de los colaboradores de una red de salud. *Revista Eugenio Espejo*, 14(2), 1-7.  
doi:<https://doi.org/10.37135/ee.04.09.03>
- Deroncele, A., Anaya, Y., López, R., & Santana, Y. (2021). Motivación en empresas de servicios: Contribuciones desde la intervención psicosocial. *Revista Venezolana de Gerencia*, 94(26), 568-580.
- Ekos. (2017). *Marketing en tiempos de incertidumbre*. Obtenido de Ekos/Noticias empresariales: <https://n9.cl/838xo>
- Erazo, J. C., & Narváez, C. I. (2020). La gestión del capital intelectual y su impacto en la efectividad organizacional de la industria de cuero y calzado en la Provincia de Tungurahua - Ecuador. *Revista Espacios*, 41(21), 254-271.
- Feijó, C., & Arenal, A. (2020). Ciudades, innovación y emprendimiento. *Cuadernos de estrategia*, 215-252.
- Fernández, M., Lazo, K., & Guevara, M. (2020). Gestión de Talento Humano en las Mipymes familiares de la provincia del Azuay. *Notas de Economía, Análisis de Coyuntura de la Carrera de Economía de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca*(48), 1-7.
- Flores, E., Pedroni, F., & Almaraz, T. (2021). La ruta turística como una alternativa a la reactivación económica y desarrollo local. *Revista de Desarrollo Sustentable Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS*, 22, 66-79.
- Ganoza, L., Godo, A., Montoya, A., & Tovar, A. (2020). Metodologías Ágiles: Percepción de los profesionales de la ciudad de Lima. *Tesis de Maestría en Administración Estratégica de Empresas*. Surco, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- García, M., Molina, C., & Zambrano, L. (2021). Gestión de la información para la planificación de paquetes turísticos en la comunidad Pile del Cantón

- Montecristi. *Serie*, 146, 135-152. Obtenido de <https://publicaciones.uci.cu/index.php/serie/article/view/912>
- García, P. (2019). La inteligencia emocional y su impacto en el desempeño laboral. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 1-11.
- Gómez, J., Río, D., & Rico, J. (2020). Reactivación de las actividades del turismo activo español hacia la “nueva normalidad” de la COVID-19: Análisis documental sobre su regulación, recomendaciones, propuestas y protocolos. *ROTUR. Revista De Ocio Y Turismo.*, 14(2), 1-22.  
doi:<https://doi.org/10.17979/rotur.2020.14.2.6583>
- González, R., & Acosta, E. (2020). ExPro as psycho-affective stimulators through experiential marketing in nonprofit organizations. *CIID Journal*, 1(1), 01-27.
- González, R., Acosta, E., Flores, K., Cachicatari, E., & Menacho, A. (2020). Marketing experience in non-profit organizations: A look at experience providers. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, 186-202.
- Haase, J., Wiedmann, K., & Labenz, F. (2018). Effects of consumer sensory perception on brand performance. *Journal of Consumer Marketing*, 35(6), 565-576.
- Hernández Sampieri, R. F. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGRAW-HILL.
- Hommerová, D., & Severová, L. (2019). Fundraising of Nonprofit Organizations: Specifics and New Possibilities. *Journal of Social Service Research*, 45(2), 181-192.
- INEC. (2019). *Directorio de Empresas Ecuador 2019*. Obtenido de <http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction>
- Jara, A., Asmat, N., Alberca, N., & Medina, J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 1-20.
- Jiménez, J., Rubio, N., & Campo, S. (2019). The online destination brand experience: Development of a sensorial-cognitive-conative model. *International Journal of Tourism Research*, 9(1), 245-258.  
doi:<https://doi.org/10.1002/jtr.2258>

- Julio, P. (2020). Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas. *Enfoques*, 4(16), 272-283.
- Khan, I., & Rahman, Z. (2017). Brand experience and emotional attachment in services: The moderating role of gender. *Service Science*, 9(1), 50-61. doi:<https://doi.org/10.1287/serv.2016.0169>
- Knobloch, U., Robertson, K., & Aitken, R. (2017). Experience, Emotion, and Eudaimonia: A Consideration of Tourist Experiences and Well-being. *Journal of Travel Research*, 651-662. doi:<https://doi.org/10.1177/0047287516650937>
- Kopak, J., Souza, P., Dos Santos, G., & João, R. (2016). Prácticas presupuestarias aplicadas a las empresas hoteleras de Brasil, Un estudio en la ciudad de Florianópolis. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 904-924.
- Kotler, P. (2011). *El marketing según Kotler: como crear, ganar y dominar los mercados*. Madrid: Espasa Libros.
- Lalama, R. (2021). TURISMO EN ÉPOCA DE RECESIÓN, DESAFÍOS POS PANDEMIA EN EL ECUADOR. *XV Congreso Internacional Virtual sobre Turismo y Desarrollo Repensando el futuro*, (págs. 51-63).
- Lauracio, C., & Lauracio, T. (2020). Síndrome de Burnout y desempeño laboral en el personal de salud. *Revista Innova Educación*, 2(4), 543-554.
- Le, D., Scott, N., & Lohmann, G. (2019). Applying experiential marketing in selling tourism dreams. En: *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 36(2), 220-235. doi: <https://doi.org/10.1080/10548408.2018.1526158>
- Leyva, J., & Guerra, Y. (2020). Objeto de investigación y campo de acción: componentes del diseño de una investigación científica. *EDUMECENTRO*, 12(3), 241-260.
- Lizarzabal, D., Rodríguez, C., Díaz, C., Romero, G., Bracho, V., Arocha, R., & Mazarra, M. (2009). Modelo Europeo de calidad (EFQM) para una sociedad médico-científica. Caso: Sociedad Venezolana de Gastroenterología. *Gen*, 36(2).
- López, E. (2017). Marketing experiencial: una aplicación a la experiencia de compra online en el sector moda. *Tesis doctoral de Comercialización e Investigación de Mercados*. Madrid, España: Universidad Complutense de Madrid.

- Luque, M., & Pellejero, C. (2019). La promoción turística privada en la España del primer tercio del siglo XX: los Sindicatos de Iniciativa y Turismo. *Investigaciones de Historia Económica*, 38-46.
- Mantilla, M., Aguayo, F., & Beltrán. (2018). El factor humano en la prevención de riesgos laborales en los nuevos entornos de trabajo en la construcción 4.0. *IV Jornada de Investigación y Postgrado en la EPS*, 205-212.
- Mata, F., Mata, D., & Terranova, J. (2020). Modelo Deming Prize de Gestión de calidad para la productividad de las Pymes Ecuatorianas. *Polo del Conocimiento*(43), 1033-1053.
- Mathew, V., & Thomas, S. (2018). Direct and indirect effect of brand experience on true brand loyalty: role of involvement. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 30(3), 725-748.
- Mendivel, R., Lavado, C., & Sánchez, A. (2020). Administrative management and human talent management by competencies at the Universidad peruana Los Andes, Subsidiary Chanchamayo. *Conrado*, 16(72), 262-268.
- Meneses, J. (2020). *El cuestionario*. Catalunya: Universitat Oberta de Catalunya.
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2022). *Boletín de cifras del Sector Productivo*. Obtenido de <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2022/07/Boletin-Cifras-Productivas-JUL2022.pdf>
- Ministerio de Turismo. (2020). *Reactivación turística* . Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec/>
- Mintur. (2021). *Establecimientos registrados MINTUR Ecuador*. Obtenido de <https://servicios.turismo.gob.ec/index.php/turismo-cifras/2018-09-18-21-11-17/establecimientos-registrados>
- Moncada, J. E., & Huilcapi, M. R. (2019). Las 5´s y el Modelo Kaizen: filosofía de la mejora continua en el servicio al cliente. *Revista Pertinencia Académica*, 3(4), 112–127.
- Mora, J., & Mariscal, Z. (2019). Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.*, 1-11.

- Morales, C. (2018). Modelo de gestión del talento humano aplicado al sector de servicios de transporte de la provincia de Tungurahua. *Título de Empresas*. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Morales, V., Robalino, A., & Almeida, C. (2019). Propuesta metodológica para la medición del potencial de innovación en las organizaciones ecuatorianas. *ALTEC*, 3(2), 1-14.
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2019). *Metodología de la Investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis* (Quinta ed.). Bogotá: Ediciones de la U.
- Oyaque, D., Santamaría, E., & López, Z. (2020). Herramienta de Gestión-Cuadro de Mando Integral ajustado a las particularidades de ONGS privadas Caso Obra Social Sopeña Oscus- Ecuador. *Espacios*, 41(15), 1.
- Padilla, A., Lluglla, L., & Álvarez, W. (2021). Crisis and tourist reactivation in times of covid-19. Pastaza province chamber of tourism. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(3), 426-434.
- Padilla, A., Lluglla, L., Álvarez, W., & Ramírez, B. (2021). Crisis y reactivación turística en tiempos de Covid-19. Cámara de turismo provincia de Pastaza. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(3), 426-434.
- Palange, A., & Dhattrak, P. (2021). Lean manufacturing a vital tool to enhance productivity in manufacturing. *Materials Today Proceeding*, 46(1), 729-736. doi:<https://doi.org/10.1016/j.matpr.2020.12.193>
- Palma, P., Benavides, J., & Saltos, L. (2020). Los formatos bibliográficos en la redacción de textos científicos. *Rehuso*, 5(3), 53-61.
- Pashanasi, B., Gárate, J., & Palomino, G. (2021). Desempeño laboral en instituciones de educación superior: una revisión Latinoamericana de literatura. *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 12(3), 163-174.
- Peña, H., & Villón, S. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Instituto Internacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico Educativo INDTEC, C.A.*, 3(7), 177-192.
- Pereira, L., & Bacic, M. (2019). A importância do ecossistema empreendedor para a economia social e solidária (ess): avanços, retrocessos e desafios atuais no Brasil. *Revista da ABET*, 18(1), 1-19.

- Pereyra, L. (2020). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: Klik Soluciones Educativas.
- Pérez, M. (2019). Innovación empresarial al servicio de la micro y pequeña empresa nortesantandereana: por la competitividad regional. *ECONÓMICAS CUC*, 40(1), 91–104. doi:<https://doi.org/10.17981/econcuc.40.1.2019.06>
- Pincay, J. (2018). Modelo de planeación estratégica de tecnologías de la información en pequeñas y medianas empresas ecuatorianas. *Informática y Sistemas*, 2(1), 31-42.
- Ponce, J., Quijije, P., Álvarez, C., & Molina, C. (2018). Nivel de aplicación de estrategias y herramientas de administración en las PYMES hoteleras de Manabí. *Revista Científica Dominio de Las Ciencias*, 4(1), 65-78. doi:10.23857/dom.cien.pocaip.2017.4.1.enero.206-234
- Puma, M., & Estrada, E. (2020). La motivación laboral y el compromiso organizacional. *Ciencia y Desarrollo. Universidad Alas Peruanas*, 23(3), 45-53.
- Ramírez, D. (2019). Model of management for business organizations: structured on the groups of interest. *Sinapsis*, 11(2), 47-64.
- Ramírez, J., & Calles, R. (2021). *Manual de Metodología de la investigación en negocios internacionales*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Ramírez, R., Chacón, H., & Valencia, K. (2019). Gestión del talento humano como estrategia organizacional en las pequeñas y medianas empresas. *CICAG*, 20-23.
- Ramírez, R., Espindola, C., Ruíz, G., & Hugueth, A. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información tecnológica*, 30(6), 167-176.
- Regalado, V., López, N., González-Díaz, R., & Polo, E. (2020). Innovación y Desempeño Económico en México. *CIID Journal*, 1(1), 80-102.
- Reinoso, F., Moors, P., Wagemans, J., & Spence, C. (2019). The influence of visual appearance on the consumer's experience of beer. *Food Quality and Preference*, 74, 21-29. doi:<https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2019.01.001>
- Restrepo, V. (2015). Aplicación y comparación de la metodología de diseño Top Down y Bottom Up. *Tesis de Ingeniería*. Medellín, Colombia: Universidad EAFIT.

- Rivas, L. (2021). Nuevas formas de organización. *Estudios gerenciales*, 38(164).
- Rivera, D., Hernández, J., Forgiony, J., Bonilla, N., & Rozo, A. (2018). Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud. *Espacios*, 39(16), 17.
- Rodríguez, I., Sbragia, R., & Gonzalez, F. (2021). Oficina de Gerencia de Proyectos: Teoría y práctica. *Espacios*, 23(2), 22.
- Rodrigues, L., & Macchione, M. (2021). As incubadoras de empresas criam valor às empresas incubadas? Análise pela ótica dos recursos relacionais. *XLV Encontro da ANPAD - EnANPAD 2021*, 1-17.
- Rodríguez, A., Segura, X., Elizondo, M., Moreno, R., & Montalvo, J. (2020). Diagnóstico del impacto de la motivación laboral como medio para incrementar la productividad. Estudio de caso: Empresa TSR de Saltillo, Coahuila, México. *Espacios*, 41(43), 1-16.
- Rodríguez, J. (2020). Acciones necesarias para mejorar la relación causa-efecto entre la inversión en prácticas de gestión de recursos humanos y la motivación en la empresa. *Información tecnológica*, 31(2), 207-220.
- Romero, L. C., & Ravina, R. (2020). Comunicación para la efectividad laboral y el happiness management. revisión crítico-analítica de la literatura. *Revista Mundo Indess*, 1-11.
- Romero, S., & Aldeanueva, C. (2015). Estrategias de apoyo a la innovación social. El ITDUPM como espacio para la innovación social de base tecnológica. *Centro de Innovación en Tecnología para el Desarrollo Humano*, 1-58.
- Russi, L., & Rjoas, S. (2020). Evolución del marketing experiencial: una aproximación teórica a su definición-Revisión Sistemática de Literatura. *Entramado*, 15(1), 94-107.
- Sabogal, L., & Rojas, S. (2020). Evolución del marketing experiencial: una aproximación teórica a su definición - Revisión Sistemática de Literatura. *Entramado*, 94-107.
- Sabogal, L., & Rojas, S. (2020). Evolución del marketing experiencial:una aproximación teórica a su definicion-Revision Sistemática de Literatura. *Entramado*, 16(1), 94-107.
- Sánchez, J. (2022). Reseña. Estrategias, espacios y redes para la innovación urbana. *Terra*, 10, 364-370. doi:10.7203/terra.10.24395

- Sánchez, M. (2016). Gestión del Cambio y Planificación Estratégica. *Palermo Business Review*(13), 51-72.
- Sangri, A. (2014). *Introducción a la Mercadotecnia*. México DF, México: Grupo editorial Patria.
- Schmitt, B. (2000). *Experiential Marketing*. Nueva York: Deusto.
- Schmitt, B. H. (2003). *Customer Experience Management (CEM)*. España: McGraw-Hill.
- Sierra, R., & Caballero, E. (2009). *Selección de lecturas de Metodología de la Investigación Educativa*. Cuba: Pueblo y Educación.
- Siguenza, K. E., & Narváez, C. (2020). Estrategias de marketing viral y el posicionamiento de marca en el sector farmacéutico. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 313-338.
- Silva, J. (2018). *La gestión y el desarrollo organizacional, marco para mejorar el desempeño del capital humano*. España: 3 Ciencias Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
- Sopu, H. (2020). *Metodología de la Investigación Científica: Para Las Ciencias de la Salud y Las Ciencias Sociales*. USA.: Amazon Digital Services LLC.
- Statista. (2021). *América Latina: impacto de la pandemia de COVID-19 en el PIB y Gasto publicitario por país 2019-2022*. Obtenido de <https://es.statista.com/>
- Suárez, J., & Díaz, J. (2020). Marketing experiencial y su influencia en el comportamiento del consumidor en el sector turístico del cantón Baños de Agua Santa de la provincia de Tungurahua. *Tesis en Marketing y Gestión de Negocios*. Ambato, Tungurahua, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Sundermann, L., & Leipnitz, S. (2019). Catch Them If You Can: The Effect of Reminder Direct Mailings on the Return Rate of First-Time Donors. *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 3(1), 42-60.
- Timarán, J. (2019). Implementación del modelo bottom-up en la política pública de asentamientos informales en Neiva. *Revista Ciudades, Estados y Política*, 6(1), 17-31.
- Tobón, S. (2005). *Formación basada en competencias: pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

- Tolosa, J. (2018). Marketing experiencial en un modelo de negocio de organización de eventos: Sandra Rocha. *Tesis de Comunicación Social*. Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
- Valdivieso, G., & Macedo, L. (2018). Neurociencias y psicoterapia: mecanismo top-down y bottom-up. *Revista de Neuro-Psiquiatria*, 183.
- Villa, M., & Ganzo, S. (2018). Influencia de la inteligencia emocional en la satisfacción laboral en trabajadores españoles. *Psicología desde El Caribe*, 351, 1-15.
- Wood, P., & Smith, J. (2018). *Investigar en educación, Conceptos básicos y metodología para desarrollar proyectos de investigación*. Madrid: Narcea S.A. .
- Yumisaca, J., Mendoza, E., Freire, M., & Peralta, S. (2020). De abajo hacia arriba: un enfoque alternativo de planificación turística en comunidades del litoral santaelenense en Ecuador. *Revista Científica y Tecnológica UPSE*, 7(1), 29-35.

## ANEXOS

### Anexo 1: Encuesta

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**Tema:** “Gestión del cambio bottom-up como conexión emocional con los empleados en el sector comercial de Tungurahua-Ecuador”

**Objetivo:** Diagnosticar la situación actual de las empresas del sector comercial de Tungurahua-Ecuador respecto a su modelo de gestión empresarial y manejo de personal.

**Instructivo:**

- Marque con una X la respuesta que esté más próxima a su realidad.
- Recuerde sus respuestas serán tratadas de forma anónima y no se difundirán a terceros.

### Información General

Edad (en años)		Nivel de educación		Número de años de su establecimiento en el mercado	
Menos de 25 años		Primaria		Menos de 1 año	
De 25 a 35 años		Secundaria		1-2 años	
De 36 a 40 años		Técnico		3-4 años	
De 41 a 45 años		Tercer nivel		5-6 años	
De 46 a 50 años		Cuarto nivel		Más de 7 años	
Más de 50 años					
<b>Género</b>		<b>Cargo</b>			
Masculino					
Femenino					
Otro					

### CONOCIMIENTOS DE MODELOS DE GESTIÓN

**1. ¿Considera relevante que las empresas apliquen modelos de gestión?**

Muy en desacuerdo	
En desacuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
De acuerdo	
Muy de acuerdo	

**2. ¿Seleccione del 1 al 5 si ha escuchado hablar sobre los siguientes modelos de gestión empresarial?**

MODELOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL	1	2	3	4	5
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Modelo DUPONT					
Lean Manufacturing					
Kaizen					
Modelo Canvas					
Modelo de Mintzberg					
Cuadro de mando integral					
Modelo Deming					
Modelo Malcolm Baldrige					
Modelo Europeo de Gestión de Calidad EFQM					
Sistemas de gestión tipo ISO					

**3. ¿Considera relevante que las empresas apliquen modelos de gestión no tradicionales?**

Muy en desacuerdo	
En desacuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
De acuerdo	
Muy de acuerdo	

**4. ¿Seleccione del 1 al 5 si ha escuchado hablar sobre los siguientes modelos de gestión empresarial?**

MODELOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL	1	2	3	4	5
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Modelo Bottom-up					
Modelo Top-down					

**5. ¿Qué modelo aplica en su empresa?**

Modelo DUPONT	
Lean Manufacturing	
Kaizen	
Modelo Canvas	
Modelo de Mintzberg	
Cuadro de mando integral	
Modelo Deming	
Modelo Malcolm Baldrige	
Modelo Europeo de Gestión de Calidad EFQM	

Sistemas de gestión tipo ISO	
Modelo Bottom-up	
Modelo Top-down	

**6. ¿Qué modelo recomienda para aplicarlo en otras empresas?**

Modelo DUPONT	
Lean Manufacturing	
Kaizen	
Modelo Canvas	
Modelo de Mintzberg	
Cuadro de mando integral	
Modelo Deming	
Modelo Malcolm Baldrige	
Modelo Europeo de Gestión de Calidad EFQM	
Sistemas de gestión tipo ISO	
Modelo Bottom-up	
Modelo Top-down	

**BOTTOM UP**

**7. ¿Considera relevante que se aplique el modelo Bottom-up en las empresas?**

Muy en desacuerdo	
En desacuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
De acuerdo	
Muy de acuerdo	

ÍTEMS	1	2	3	4	5
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
8. ¿Brindan las facilidades necesarias para que el personal continúe su desarrollo profesional y educativo?					
9. ¿Realizan charlas y cursos dentro de la empresa para fortalecer sus conocimientos y su desempeño laboral?					
10. ¿Los colaboradores conocen la visión y los objetivos de la empresa?					

11. ¿Los niveles directivos promueven el trabajo en equipo?					
12. ¿La empresa establece incentivos para motivar a su personal?					
13. ¿El manejo de conflictos se realiza correctamente en el departamento de talento humano?					
14. ¿Para los colaboradores, el ambiente laboral y los incentivos cumplen con las expectativas esperadas?					
15. ¿La empresa define normativas y políticas internas para el diario convivir?					
16. ¿Considera relevante las habilidades técnicas en el desempeño de sus funciones?					

**17. ¿Conociendo ya los modelos usted aplicaría el modelo Bottom-up?**

Sí	
No	

**18. ¿Usted aplicaría el modelo de abajo hacia arriba con la intención de que los colaboradores se sientan motivados?**

Muy en desacuerdo	
En desacuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
De acuerdo	
Muy de acuerdo	

**19. ¿Consideraría pertinente que las empresas del sector comercial aplique el modelo bottom-up para garantizar una comunicación eficaz entre el nivel directivo y operativo?**

Sí	
No	

**20. ¿Estaría de acuerdo en aplicar una estrategia enfocada en el modelo Bottom-up como conexión emocional con el personal de su empresa?**

Sí	
No	

**21. ¿Recomienda el modelo Bottom-up para empresas del sector comercial?**

Sí	
No	

**22. ¿Qué tipos de capacitaciones o incentivos utilizan en su empresa para incentivar a su personal?**

Capacitaciones sobre tecnología, marketing digital, atención al cliente	
Capacitaciones sobre recursos humanos, administración y manejo de personal	
Capacitaciones fuera de la ciudad o del país	
Seminarios o cursos con personas relevantes de la localidad o del país	
Incentivos monetarios	
Incentivos no monetarios	
Reconocimientos verbales	
Otro	

**23. ¿De qué manera promueve el trabajo en equipo en su empresa?**

Charlas motivacionales	
Plan de incentivos anuales, de acuerdo al desempeño del personal	
Definición de metas por equipos	
Ambiente laboral óptimo	
Apoyo en el desarrollo y crecimiento profesional, estudios o personal	
Otro	

## Anexo 2: Validación por expertos

**INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO**  
 Cuestionario dirigido a Gerentes, Administradores y Propietarios de empresas de  
 del sector comercial de Tungurahua-Ecuador.

TEMA DE INVESTIGACION: "Gestión del cambio bottom-up como conexión  
 emocional con los empleados en el sector comercial de Tungurahua-Ecuador"

OBJETIVO: Diagnosticar la situación actual de las empresas del sector comercial de  
 Tungurahua-Ecuador respecto a su modelo de gestión empresarial y manejo de personal.

**APRECIACIÓN CUALITATIVA**

CRITERIOS	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrumento		/		
Claridad en la redacción de los ítems		/		
Pertinencia de la variable con los indicadores		/		
Relevancia del contenido		/		
Factibilidad de la aplicación		/		

Observaciones: *Aplicar preguntas considerando sus variables.*

Validado por:	<i>Héctor Hernández</i>
Profesión:	<i>(Técnico Docente) Administrador.</i>
Lugar de Trabajo:	<i>FCADM.</i>
Cargo que desempeña:	<i>Técnico Docente.</i>
Lugar y fecha de validación:	<i>Ambato, 01 de diciembre de 2022.</i>
Firma:	<i>[Firma manuscrita]</i>

**INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO**

Cuestionario dirigido a Gerentes, Administradores y Propietarios de empresas de  
del sector comercial de Tungurahua-Ecuador.

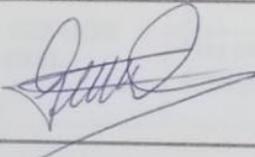
TEMA DE INVESTIGACION: "Gestión del cambio bottom-up como conexión  
emocional con los empleados en el sector comercial de Tungurahua-Ecuador"

OBJETIVO: Diagnosticar la situación actual de las empresas del sector comercial de  
Tungurahua-Ecuador respecto a su modelo de gestión empresarial y manejo de personal.

**APRECIACIÓN CUALITATIVA**

CRITERIOS	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrumento	X			
Claridad en la redacción de los ítems	X			
Pertinencia de la variable con los indicadores		X		
Relevancia del contenido		X		
Factibilidad de la aplicación	X			

Observaciones: *Aplicable.*

Validado por:	<i>Iny. Cesar Guerrero ✓</i>
Profesión:	<i>Ing. en Empresas</i>
Lugar de Trabajo:	<i>Abato - UTA</i>
Cargo que desempeña:	<i>Docente</i>
Lugar y fecha de validación:	<i>Abato 5/12/2011.</i>
Firma:	

### INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

Cuestionario dirigido a Gerentes, Administradores y Propietarios de empresas de del sector comercial de Tungurahua-Ecuador.

TEMA DE INVESTIGACION: "Gestión del cambio bottom-up como conexión emocional con los empleados en el sector comercial de Tungurahua-Ecuador"

OBJETIVO: Diagnosticar la situación actual de las empresas del sector comercial de Tungurahua-Ecuador respecto a su modelo de gestión empresarial y manejo de personal.

#### APRECIACIÓN CUALITATIVA

CRITERIOS	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrumento	X			
Claridad en la redacción de los ítems		X		
Pertinencia de la variable con los indicadores		X		
Relevancia del contenido		X		
Factibilidad de la aplicación			X	

Observaciones:

Revisar el cuestionario.

Validado por:

Ing. Arturo Montenegro R.

Profesión:

Ing. Comercial

Lugar de Trabajo:

Universidad Técnica de Bolívar

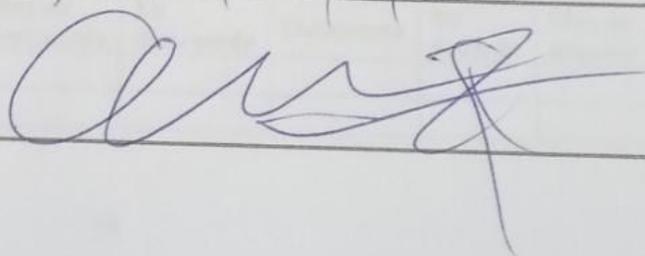
Cargo que desempeña:

Docente.

Lugar y fecha de validación:

Bolivar 6/12/2022

Firma:



### Anexo 3: Correlaciones por Spearman

Correlaciones

	1. ¿Considera relevante que las empresas apliquen modelos de gestión?	MODELO_GESTION	3. ¿Considera relevante que las empresas apliquen modelos de gestión no tradicionales?	MD_EMPRESARIAL	5. ¿Qué modelo aplica en su empresa?	6. ¿Qué modelo aplica en su empresa?	7. ¿Considera relevante que se aplique el modelo Bottom-up en las empresas?	8. ¿Brinda facilidades necesarias para que el personal continúe su desarrollo profesional y educativo?	9. ¿Realizan charlas y cursos dentro de la empresa para fortalecer sus conocimientos y su desempeño laboral?	10. ¿Los colaboradores conocen la visión y los objetivos de la empresa?	11. ¿Los niveles directivos promueven el trabajo en equipo?	12. ¿La empresa establece incentivos para motivar a su personal?	13. ¿El manejo de conflictos se realiza correctamente en el departamento de talento humano?	14. ¿Para los colaboradores, el ambiente laboral y los incentivos cumplen con las expectativas esperadas?	15. ¿La empresa define normativas y políticas internas para el diario convivir?	16. ¿Considera relevante las habilidades técnicas en el desempeño de sus funciones?	17. ¿Conociendo ya los modelos usted aplicaría el modelo Bottom-up?	18. ¿Usted aplicaría el modelo de abajo hacia arriba con la intención de que los colaboradores se sientan motivados?	19. ¿Consideraría pertinente que las empresas del sector comercial aplique el modelo bottom-up para garantizar una comunicación eficaz entre el nivel directivo y operativo?	20. ¿Estaría de acuerdo en aplicar una estrategia enfocada en el modelo Bottom-up como conexión emocional con el personal de su empresa?	21. ¿Recomienda el modelo Bottom-up para empresas del sector comercial?	22. ¿Qué tipos de capacitaciones o inventivos utilizan en su empresa para incentivar a su personal?	23. ¿De qué manera promueve el trabajo en equipo en su empresa?	
Rho de Spearman	1.000	.165*	.171**	.466*	.240**	.687**	.171**	-.076	-.624**	-.018	.624*	.161**	.275**	.032	-.418**	.066	.476**	.666**	.306**	.306**	.306**	.243**	.517**	
		.001	.000	.000	.000	.000	.000	.070	.000	.363	.000	.001	.000	.266	.000	.101	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376
MODELO_GESTION	-.165**	1.000	-.045	.413*	.355**	-.289**	-.045	-.707**	.261**	.489**	.261*	.454**	.395**	.536**	.608**	.678**	-.732**	.252**	-.390**	-.390**	-.390**	-.412**	.507**	
	.001		.190	.000	.000	.000	.190	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376
3. ¿Considera relevante que las empresas apliquen modelos de gestión no tradicionales?	.171**	-.045	1.000	.303*	-.084	.300**	1.000**	.422**	-.224**	-.150**	.224*	-.133**	.233**	.202**	.039	-.399**	.359**	.337**	.557**	.557**	.557**	.236**	.325**	
	.000	.190		.000	.052	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.005	.000	.000	.226	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	

MD_EMP RESARIA L	Coefficiente de correlación Sig. (unilateral) N	-.466**	-.413*	-.303**	1.000	-.442**	-.206**	-.303**	.469**	.038	-.470**	.038	-.636**	-.748**	-.217**	-.169**	-.457**	.215**	-.745**	.070	.070	.070	-.005	-.831**	
		.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.232	.000	.232	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.087	.087	.087	.464	.000	
		376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	
5. ¿Qué modelo aplica en su empresa?	Coefficiente de correlación Sig. (unilateral) N	.240**	.355*	-.084	.442*	1.000	-.124**	-.084	-.744**	-.054	.269**	-.054	.474**	.329**	.173**	.110*	.686**	-.125**	.301**	-.150**	-.150**	-.150**	-.446**	.249**	
		.000	.000	.052	.000		.008	.052	.000	.149	.000	.149	.000	.000	.000	.016	.000	.008	.000	.002	.002	.002	.000	.000	
		376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	
6. ¿Qué modelo aplica en su empresa?	Coefficiente de correlación Sig. (unilateral) N	.687**	.289*	.300**	.206*	1.000	-.124**	.300**	.297**	-.694**	-.140**	.694*	-.087*	.136**	.097*	-.273**	-.311**	.683**	.596**	.341**	.341**	.341**	.510**	.392**	
		.000	.000	.000	.000	.008	.000	.000	.000	.000	.003	.000	.046	.004	.030	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
		376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	
7. ¿Considera relevante que se aplique el modelo Bottom-up en las empresas?	Coefficiente de correlación Sig. (unilateral) N	.171**	-.045	1.000**	.303*	1.000	-.084	.300**	.422**	-.224**	-.150**	.224*	-.133**	.233**	.202**	.039	-.399**	.359**	.337**	.557**	.557**	.557**	.236**	.325**	
		.000	.190		.000	.052	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.005	.000	.000	.226	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
		376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	
8. ¿Brindan las facilidades necesarias para que el personal continúe su desarrollo profesional y educativo?	Coefficiente de correlación Sig. (unilateral) N	-.076	.707*	.422**	.469*	1.000	-.744**	.297**	.422**	1.000	-.131**	-.496**	.131*	-.620**	-.379**	-.297**	-.293**	-.947**	.565**	-.263**	.446**	.446**	.446**	.553**	-.394**
		.070	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.005	.000	.000	.005	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
		376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	
9. ¿Realizan charlas y cursos dentro de la empresa para fortalecer sus conocimientos y su	Coefficiente de correlación Sig. (unilateral) N	-.624**	.261*	-.224**	.038	1.000	-.054	-.694**	-.224**	-.131**	1.000	.577**	1.000	.469**	.287**	.089*	.572**	.188**	-.625**	-.477**	-.402**	-.402**	-.402**	-.236**	-.238**
		.000	.000	.000	.232	.149	.000	.000	.000	.005	.000	.000	.000	.000	.000	.043	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
		376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	



para el diario convivir?	N	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376
16. ¿Considera relevante las habilidades técnicas en el desempeño de sus funciones?	Coeficiente de correlación Sig. (unilateral) N	.066	.678*	-.399**	-.457*	.686**	-.311**	-.399**	-.947**	.188**	.538**	.188*	.659**	.324**	.286**	.250**	1.000	-.502**	.226**	-.405**	-.405**	-.405**	-.471**	.338**
		.101	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376
17. ¿Conociedo ya los modelos usted aplicaría el modelo Bottom-up?	Coeficiente de correlación Sig. (unilateral) N	.476**	.732*	.359**	.215*	-.125**	.683**	.359**	.565**	-.625**	-.418**	.625*	-.370**	-.272**	-.127**	-.534**	-.502**	1.000	.095*	.644**	.644**	.644**	.365**	-.176**
		.000	.000	.000	.000	.008	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.007	.000	.000	.000	.033	.000	.000	.000	.000	.000
	N	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376
18. ¿Usted aplicaría el modelo de abajo hacia arriba con la intención de que los colaboradores se sientan motivados?	Coeficiente de correlación Sig. (unilateral) N	.666**	.252*	.337**	.745*	.301**	.596**	.337**	-.263**	-.477**	.163**	.477*	.387**	.611**	.104*	.002	.226**	.095*	1.000	.011	.011	.011	.377**	.845**
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.022	.487	.000	.033	.000	.416	.416	.416	.000	.000
	N	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376
19. ¿Consideraría pertinente que las empresas del sector comercial aplique el modelo bottom-up para garantizar una comunicación eficaz entre el nivel directivo y operativo?	Coeficiente de correlación Sig. (unilateral) N	.306**	.390*	.557**	.070	-.150**	.341**	.557**	.446**	-.402**	-.269**	.402*	-.238**	-.051	.363**	-.257**	-.405**	.644**	.011	1.000	1.000**	1.000**	-.128**	.032
		.000	.000	.000	.087	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.161	.000	.000	.000	.000	.416	.000	.000	.000	.006	.267
	N	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376
20. ¿Estaría de acuerdo en aplicar	Coeficiente de correlación	.306**	.390*	.557**	.070	-.150**	.341**	.557**	.446**	-.402**	-.269**	.402*	-.238**	-.051	.363**	-.257**	-.405**	.644**	.011	1.000**	1.000	1.000**	-.128**	.032

una estrategia enfocada en el modelo Bottom-up como conexión emocional con el personal de su empresa?	Sig. (unilateral) N	.000	.000	.000	.087	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.161	.000	.000	.000	.000	.416				.006	.267
		376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376
21. ¿Recomienda el modelo Bottom-up para empresas del sector comercial?	Coefficiente de correlación	.306**	.390*	.557**	.070	-.150**	.341**	.557**	.446**	-.402**	-.269**	.402*	-.238**	-.051	.363**	-.257**	-.405**	.644**	.011	1.000**	1.000**	1.000	-.128**	.032
	Sig. (unilateral) N	.000	.000	.000	.087	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.161	.000	.000	.000	.000	.416				.006	.267
		376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376
22. ¿Qué tipos de capacitaciones o inventivos utilizan en su empresa para incentivar a su personal?	Coefficiente de correlación	.243**	.412*	.236**	-.005	-.446**	.510**	.236**	.553**	-.236**	-.307**	.236*	-.186**	-.019	-.535**	-.283**	-.471**	.365**	.377**	-.128**	-.128**	-.128**	1.000	.014
	Sig. (unilateral) N	.000	.000	.000	.464	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.358	.000	.000	.000	.000	.000	.006	.006	.006		.393
		376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376
23. ¿De qué manera promueve el trabajo en equipo en su empresa?	Coefficiente de correlación	.517**	.507*	.325**	.831*	.249**	.392**	.325**	-.394**	-.238**	.469**	.238*	.506**	.719**	.369**	.246**	.338**	-.176**	.845**	.032	.032	.032	.014	1.000
	Sig. (unilateral) N	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.267	.267	.267	.393	
		376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (unilateral).

\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (unilateral).