



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Administración para el Desarrollo**

**Marketing motivacional: una solución a los  
problemas internos de la empresa  
Caso de estudio: Empresa MADEL**

**Luís Andrés Rosero Valladares**

**Giovanni Rosania, MAD, Director de Tesis**

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención  
del título de Licenciatura en Marketing

Quito, febrero de 2014

**Universidad San Francisco de Quito**  
**Colegio de Administración para el Desarrollo**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS**

**Marketing motivacional: una solución a los  
problemas internos de la empresa**

**Luís Andrés Rosero Valladares**

Giovanni Rosania, MAD

Director de Tesis

---

Thomas Gura, MIM

Decano del Colegio de

Administración para el Desarrollo

---

Quito, febrero de 2014

## © DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Así mismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:

---

Nombre: **Luís Andrés Rosero Valladares**

C. I.: **1717558074**

Lugar: **Quito**

Fecha: **Febrero de 2014**

## RESUMEN

El objetivo fundamental del marketing es crear valor agregado, ya sea de una marca, producto o servicio, por medio de investigación, análisis y herramientas de mercadeo, sin embargo el marketing no se limita a este concepto tradicional y busca potencializar todos los recursos que dan valor a una empresa. El marketing motivacional surge frente la necesidad de tener en cuenta a los agentes que hacen posible que toda una empresa sea exitosa y que actualmente es considerado la mayor fortaleza de una compañía, el recurso humano.

Este éxito es basado en diferentes estrategias motivacionales y de marketing holístico, que involucran: diseños estructurales de metas y puestos laborales, enfoques de administración direccionados al cliente y al individuo, tácticas de motivación, sistemas de incentivo y conceptos propios del marketing adaptados a la persona y al manejo organizacional, con el fin de desarrollar el ambiente ideal para reducir los problemas internos usuales de una compañía, problemática que entorpece procesos y crea molestia para alcanzar objetivos beneficiosos tanto en el aspecto personal como en el profesional. El hecho de reconocer a cada persona como un fin en sí mismo, muestra una gran oportunidad de aplicar estrategias del marketing motivacional con grandes resultados en crear valor en cada colaborador y la unión en el valor más grande.

## **ABSTRACT**

The fundamental goal of marketing is to create added value, either a brand, product or service through research , analysis and marketing tools , but the marketing is not limited to this traditional concept and looking potentiate all resources that add value to a company . The motivational marketing versus the need arises to consider agents that enable an enterprise to be successful and is now considered the greatest strength of a company, the human resource.

This success is based on different motivational strategies and holistic marketing, involving : structural design goals and job positions , management approaches addressed the customer and the individual, motivational tactics , incentive systems and concepts of marketing tailored to the individual and organizational management , in order to develop the ideal to reduce the usual internal problems within a company environment, problems hindering processes and make trouble to achieve beneficial goals both personally and professionally looking . The fact recognize each person as an end in herself, shows a great opportunity to apply motivational strategies marketing with great results in creating value every employee and union at the greatest value.

Tabla de contenidos.

<b>HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS.....</b>	<b>3</b>
<b>© DERECHOS DE AUTOR.....</b>	<b>4</b>
<b>Resumen .....</b>	<b>5</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>6</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>8</b>
<b>Justificación y Viabilidad:.....</b>	<b>8</b>
<b>Hipótesis planteamiento del problema:.....</b>	<b>10</b>
<b>Objetivos de investigación.....</b>	<b>11</b>
<b>Metodología.....</b>	<b>13</b>
<b>Estudio de estrategias de motivación .....</b>	<b>14</b>
<b>Factores externos a la empresa.....</b>	<b>14</b>
<b>Factores internos a la empresa.....</b>	<b>20</b>
<b>Enfoque Gerencial.....</b>	<b>22</b>
<b>Enfoque de Diseño de puestos .....</b>	<b>25</b>
<b>Enfoque Organizacional .....</b>	<b>30</b>
<b>Enfoque de las diferencias individuales .....</b>	<b>31</b>
<b>Estudio de estrategias de marketing holístico.....</b>	<b>33</b>
<b>Marketing relacional.....</b>	<b>37</b>
<b>Marketing integrado.....</b>	<b>39</b>
<b>Marketing interno.....</b>	<b>41</b>
<b>Problemáticas dentro de la empresa: Caso MADEL.....</b>	<b>50</b>
<b>Reporte de estudio de campo .....</b>	<b>51</b>
<b>Intervención mediante charla motivacional .....</b>	<b>61</b>
<b>Resultados de la charla motivacional.....</b>	<b>68</b>
<b>Conclusiones Caso MADEL.....</b>	<b>83</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>87</b>
<b>Conclusiones de Tesis.....</b>	<b>91</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>95</b>
<b>Bibliografía y recursos de interés .....</b>	<b>98</b>

## Introducción

Ambientes conflictivos, favoritismo, irresponsabilidad, falta de competitividad y cooperación, son algunas situaciones que se presentan en el diario vivir de una compañía, sin embargo, estas no han sido identificadas de manera concreta a nivel de la pequeña y mediana empresa (PYMES). En respuesta, es motivo de la presente tesis buscar, encontrar y analizar los problemas habituales encontrados dentro de la nómina de empleados. Además, del estudio e investigación de estrategias de marketing y motivación que puedan ayudar a resolver estos inconvenientes.

Buscar las razones acerca del origen que ocasionan estas molestias, mediante el estudio de datos secundarios. Encontrar y analizar los conflictos internos, por medio de trabajo de campo en una empresa participante, donde, mediante herramientas de investigación, como observación, grupos focales y entrevistas a profundidad. Finalmente, realizar una intervención práctica, elaborada en conjunto con profesionales del área del marketing holístico, donde, se pueda medir el nivel de impacto en los empleados para mejorar el ambiente laboral.

## Justificación y viabilidad

Las empresas dentro del Ecuador (sobre todo las PYMES) no tienen las bases suficientes para conformar una fuerte cultura organizacional, para aprovechar su

mayor fortaleza, sus empleados. Esto se ve fragmentado dentro de la nómina, creando un ambiente interno conflictivo (reflejado en la cultura en si del Ecuador, “*pelucón- pobre*”) con divisiones sicológicas, es decir, más allá de estructurales (jerarquía normal dentro de una empresa, *directiva- administrador- empleados*) a no estar conforme y a la mala elaboración de metas laborales (metas personales vs metas corporativas).

“Todas las compañías tienen trabajadores con corona, los preferidos de los jefes; aquellos que, a juicio de los demás empleados, ‘hacen lo que les da la gana’. Esta realidad se evidencia cuando, por ejemplo, la empresa tiene que decidir con qué recursos debe quedarse. Habrá empleados que siempre estarán en la lista de los ‘descartables’; en tanto que otros serán los intocables.” (Castillo, 2012)

La investigación buscará probar que la utilización de estrategias de marketing motivacional puede ser beneficiosa para resolver las mencionadas eventualidades internas de una pequeña- mediana empresa.

#### Viabilidad - Limitaciones del problema:

- Resultados palpables como el aumento en rendimiento se verán reflejados paulatinamente y trascurrido un periodo de al menos 6 meses. Sin embargo, dentro de la fase cualitativa, los resultados serán visibles, dentro de un periodo de tiempo menor, mediante encuestas o entrevistas a profundidad.
- Los recursos en datos secundarios, son extensos dentro del tema con bases teóricas y experimentales, ya que fuentes locales como la revista

“Líderes” o “Ekos”, cuentan con datos presentados en diarios escritos por empresarios ecuatorianos acerca del rendimiento de sus empleados.

### Viabilidad - Variables de estudio:

- La información obtenida acerca de la cultura organizacional de las empresas, en base a diarios empresariales, es influenciada por la realidad de su país de origen, por lo que quizás no pueda ser aplicada a una empresa ecuatoriana.
- Los objetivos de la empresa deberán relacionarse de cierta manera con el bienestar del empleado o al menos tenerlo en cuenta.
- El departamento de recursos humanos, será de gran ayuda al momento de comprender cómo son asignados los puestos a los empleados y si existe la adaptación del puesto al empleado.
- Diarios acerca del ambiente laboral y la percepción de empleados de primera línea (vendedores, recepcionista, personal de limpieza, técnicos de servicio, etc) con sus inmediatos superiores o jefes, donde se analizará el tipo de relaciones que existen.

### Hipótesis y planteamiento del problema

H1: Los medios por los cuales se les comunica a los empleados las decisiones administrativas no llegan de forma concreta y crea incompatibilidad entre las metas de la empresa y personales.

H2: Las metas personales no van acorde a la adaptación del puesto.

H3: Las situaciones de inconformidad son internas, entre los empleados, mas no por decisiones de gerencia.

### Planteamiento del problema de investigación:

- Analizar cómo las diferentes estrategias de motivación han surtido efecto dentro de una empresa y cómo herramientas del marketing holístico nos ayuda a comprender y llegar de mejor manera a nuestros colaboradores, formando una cultura corporativa más sólida y en conforme a las necesidades y expectativas de la empresa.

### Objetivos de investigación

Dentro de la presente tesis, se abordará los siguientes objetivos de investigación, que se dividirán en generales y específicos:

#### Objetivos generales:

- Identificar situaciones de inconformidad dentro de los colaboradores de una empresa. Estas situaciones se obtendrán mediante entrevistas a profundidad, tras un previo estudio por observación, se presentará diferentes escenarios a manera de preguntas a los empleados.

- Reconocer si tales situaciones se deben a decisiones administrativas o son conflictos entre los colaboradores. Para identificar la razón se realizarán 2 grupos focales: el primer grupo focal, donde sólo participarán los empleados y el segundo grupo focal, donde únicamente se involucrará el personal administrativo y alta gerencia.
- Sacar conclusiones de los grupos focales y entrevistas a profundidad para de esta manera entender si tales irregularidades es un problema de: comunicación, motivación o ambos.
- Investigar las diferentes estrategias de motivación, que podrían ayudar al mejor funcionamiento de la organización. Teniendo en cuenta datos secundarios (teóricos y experimentales) de estudios dentro y fuera del país.

#### Objetivos específicos:

- Reconocer los conflictos más comunes dentro de una organización al momento de la realización de procesos, como la entrega de la mercadería (preparación, embarque y desembarque), donde usaremos herramientas de observación de procesos para determinarlos.
- Identificar conflictos o situaciones de inconformidad existentes entre el personal administrativo, de ventas, de contabilidad y el operacional. Mediante entrevistas a profundidad a cada departamento.
- Establecer el grado de compromiso de los empleados con las metas que tiene la empresa y las metas que tienen dentro de la empresa. En donde, bajo una encuesta estructurada, se evaluará dentro de un rango medible,

una aproximación, para de esta manera lograr achicar, la mecha existente entre las metas personas y las de la organización.

- Determinar el grado de conformidad que tiene cada uno de los empleados en relación a su puesto de trabajo. En donde, se elaborará el perfil del empleado y la estructura pre- establecida del puesto, mediante entrevistas a profundidad e investigación en la base de datos de la empresa.
- Reconocer el mejor medio para llegar a los empleados, analizando datos obtenidos de los actuales medios de comunicación y las alternativas posibles, para de esta manera tener una comprensión clara del perfil del empleado.

## Metodología

Se usará herramientas teóricas, al momento de la selección de las posibles estrategias motivacionales y marketing relacional, se incluirá el uso de herramientas experimentales de casos reales o diarios, es decir, datos secundarios pertinentes al estudio mas no presentan resultados concluyentes, pero que ayudarán a entender las posibles problemáticas dentro de las empresas. También, se realizará una investigación cualitativa (entrevistas a profundidad, grupos focales y encuestas) dentro de una empresa participante para comprender de mejor manera los conflictos existentes.

## Estudio de estrategias de motivación

Para el estudio de las estrategias de motivación, la sección se dividirá en: lo que la empresa puede hacer y lo que por naturaleza no puede hacer, es decir, identificar factores externos a la empresa (preferencias, gustos, situaciones y necesidades personales) y factores internos de la empresa (gerencia, determinación de salario, adaptación de puestos, etc.).

### Factores Externos a la Empresa

La persona debe ser tomada como un fin en sí mismo, tomando esto en cuenta, la complejidad de cada individuo y cada actividad que realiza representa mucho más que un simple medio para obtener remuneraciones. Este capítulo buscará analizar a profundidad el comportamiento del colaborador dentro de la empresa, porqué necesita motivación y cuáles son algunas estrategias para alcanzarlo.

Se podría resumir todas las estrategias motivacionales en una sola palabra: “integración”, sin embargo, el enfoque no se encarga de facilitar las cosas, sino que a manera de pequeña práctica o ejemplo, entender la relación:

## METAS DIFÍCILES = MEJOR DESEMPEÑO

Pero para llegar a esta premisa, se debe profundizar un poco más con lo que es motivación y satisfacción de los empleados. Al hablar de motivación se refiere a un estado psicológico de la persona, en donde, las personas muestran una actitud positiva, con energía, con “*garra*” a realizar designadas labores. Esta motivación se ve influenciada por factores internos y/o externos a lo que dependen hasta cierto punto de la compañía. Ahora se debe entender algunos *no* -ejemplos de lo que es un empleado motivado:

- Un empleado motivado no pierde el tiempo en lugar de trabajar.
- Un empleado motivado no es indiferente a la realidad de la empresa.
- Un empleado motivado no es hostil ante la realidad de sus compañeros.
- Un empleado motivado no muestra facilidad o flexibilidad a nuevas metas



(Zulianos, 2011)

La causa principal de estos comportamientos improductivos, es decir, la insatisfacción. Pero ¿por qué los empleados se sienten insatisfechos?

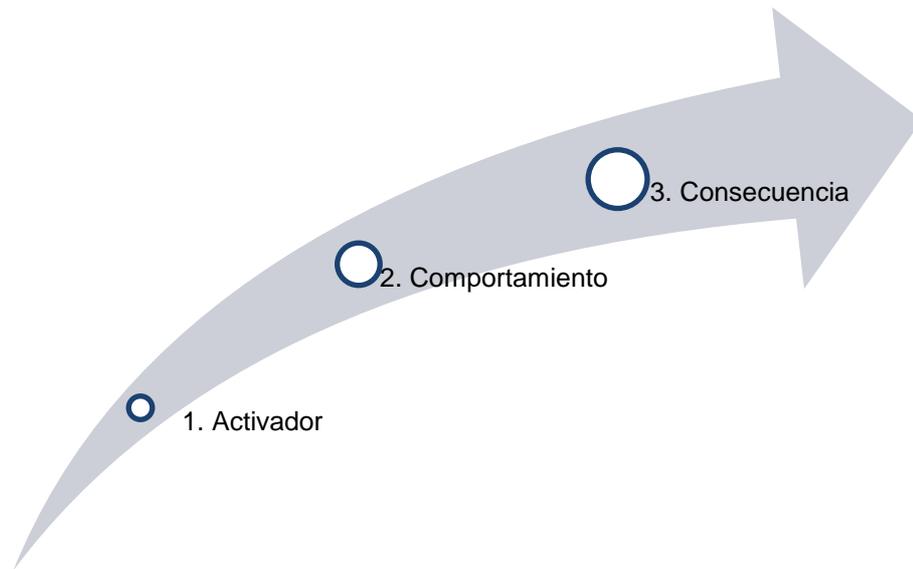
Antes de responder la pregunta, primero es necesario entender que es satisfacción.

*“La satisfacción es un estado psicológico que indica lo que las personas sienten de su circunstancia, con base en su evaluación de ésta” (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009)*

La retroalimentación positiva que recibe el empleado al realizar sus actividades. Mientras que la insatisfacción será la retroalimentación negativa. Sin embargo, este concepto no satisface las necesidades de la investigación, es así que se debe analizar la segunda premisa:

### RECONOCIMIENTO = REPETICIÓN

Blanchard en el diario “Bien Hecho!”, narra un cuento de negocios, donde, una experiencia un poco ajena al mundo de los negocios, como lo es una visita a *SeaWorld de Disneylandia*, brinda bajo una perspectiva que al comienzo solo mostraría curiosidad a una aplicación práctica en las corporaciones a la dirección a tomar. En el libro el autor comienza al querer saber cómo las orcas o ballenas asesinas, cetáceos con un peso mayor a 4t y que pueden llegar a medir hasta 9m de longitud, logran hacer tan espectaculares hazañas, refiriéndonos a los saltos y coreografías que realizan durante sus presentaciones. Esta estrategia es bien explicada en el siguiente gráfico, llamado “Puntos Fundamentales del Desempeño”.



(Blanchard, 2002)

Punto número 1, Activador, es lo que pone en marcha el desempeño, el catalizador que estimula el comportamiento deseado, la “*chispa*” que es una muestra de energía, confianza y voluntad, a manera de señales, como un jefe que grita pero mas bien re-direccionarla a la elaboración de metas claras, inteligentes, medibles y factibles que sean acordadas por las partes, que cuando la pregunta: “¿Qué camino debo tomar?” sea consecuencia a la pregunta: “¿Para dónde quiero ir?” ya que teniendo clara la meta, se puede trazar los medios a tomar para alcanzarla.

El punto número 2, Comportamiento, es crítico, ya que es el desempeño en sí de la persona, como puede ser el hablar efectivamente con el cliente o alcanzar la cuota de ventas. Aquí es donde, la segunda premisa toma protagonismo. Aunque suene ilógico, primero se conocerá los 4 tipos de consecuencias, que es el último punto en la orientación del desempeño.

1. Ausencia de respuesta
2. Respuesta negativa
3. Re- direccionamiento
4. Respuesta positiva

Es entonces que todas las variables, activador-comportamiento-consecuencia, van tomando forma a la manera de reaccionar del individuo (colaborador), nótese que en los primeros puntos la relación administrador- empleado, es siempre activa, en el punto 3, la consecuencia, dependerá netamente de las aptitudes de liderazgo del administrador. A continuación, se presenta el siguiente esquema que muestra la consecuencia de la consecuencia.

<b>Consecuencia</b>	<b>Consecuencia de la consecuencia</b>
<b>Ausencia de respuesta</b>	No- continuación del comportamiento por falta de atención
<b>Respuesta negativa</b>	Confusión a mejores actitudes en el comportamiento obtenido y tendencia a cometer los mismo errores
<b>Re- direccionamiento</b>	Baja la tensión, al no buscar culpables mostrando su impacto negativo pero a la vez mostrando lo que se debió hacer y expresando la fe y confianza que se merece la persona
<b>Respuesta positiva</b>	Tendencia a repetir y mejorar buenos resultados.

En la última consecuencia, véase el poder la palabra, elogio, atención, premios o incentivos que podemos lograr en los colaboradores. Sin embargo, esta estrategia demanda un estudio adicional, el “valor para las personas”.

Cada persona tiene su propio sistema de valor y debe ser respetado. Un claro ejemplo, es la relación de salario con empleo, ya que manifiesta que es importante o genera valor en la vida de cada persona.

“...una actriz del teatro gana mucho menos que una gran empresaria de Wall Street, sin embargo, es en ese simple hecho, que podemos notar que el nivel de satisfacción subjetivamente es igual. Partiendo de eso, el valor para nuestra actriz es el de actuar y todas las emociones o experiencias que eso conlleva, mientras que para nuestra empresaria, a pesar de trabajar horas y horas tratando de estimar valores o tendencias que volverían loco a más de uno, es bien recompensada con un gran cheque al final de mes, notándose que el valor para ella es el dinero...” (Cooper, 1998)

Para terminar, se debe saber que los factores puestos en escena son externos y no solo se limitan a gustos y preferencias, sino a variables más allá de la propia decisión de la persona, como el puntual ejemplo de la necesidad de pagar la colegiatura de 3 hijos, siendo madre soltera, influye también en el sistema de valor.

## Factores Internos de la Empresa

Hellriegel, dice: la motivación y satisfacción de los empleados se ve afectada por los siguientes factores: comportamiento de los administradores, diseño de puestos, contexto de la organización y diferencias individuales, en donde, se deben aplicar enfoques: gerenciales, de diseño de puestos, organizacional y de las diferencias individuales, respectivamente. (2009)



La sinergia de los cuatro componentes es lo que logrará un mejor desempeño, clientes satisfechos, mejora moral del grupo y una menor rotación de empleados.

El siguiente concepto, todo grupo de trabajo debe tenerlo o crearlo.

**NO SUERTE = CÓDIGO DE HONOR**

Para ilustrar este concepto se puede tomar el caso de los deportes. Por ejemplo, al observar un partido de fútbol, donde un equipo grande o histórico, se enfrenta con la sorpresa del campeonato (que generalmente es un equipo con poca experiencia y que no se espera que llegará más allá de la primera ronda), surge la pregunta cómo esos equipos, no se rinden y a pesar de las circunstancias y de los pronósticos, continúan, se apoyan el uno al otro, avanzan a pesar de que media plantilla se encuentre con lesión. La final de la Copa Libertadores del 2008, donde, Liga de Quito, con más de 4 lesionados, con un estadio lleno de 50.000 hinchas del equipo contrario, tratando de conservar el resultado de ida, alcanza soportar más 120 minutos hasta los penales, donde, en esos momentos no queda más que rezar que las piernas no fallen. Es en esos momentos, cuando las cosas se ponen difíciles, las circunstancias no son favorables, algo grabado en el código genético, se muestra y nos da la fuerza para no caer, para seguir adelante, siendo esta la primera razón, por la que nuestro código de honor debe existir y prevalecer en nosotros siempre, nuestra alma y corazón. (Singer, 2006)

¿Cómo construirlo? La respuesta es haciéndola conducta, parte del día a día, los valores de un equipo: unión, confianza, fe, solidaridad, coraje, astucia, fuerza y constancia, aplicarlos a la forma de proceder, de cierto modo en el libro "Formación Empresarial" de la Universidad de Sonora, México, nos dice, cómo un líder o un emprendedor, muestra actitudes de confianza, no sólo a lo demás, sino a sí mismo, seguridad de lo que cree de lo que hace, transfiriendo esta energía a los que le rodean y atrayendo de esta manera a personas que compartan el código de honor, siendo esta nuestra segunda razón para tener un código de honor, ya que lo que logra un equipo exitoso, no es suerte.

En conclusión, este código de honor debe estar reflejado en nuestras empresas, incluyéndolo en su reglamento interno, en su visión y misión, en su forma de proceder ante inconveniencias, porque sólo de esta manera se creará un buen ambiente organizacional.

### Enfoque gerencial

El enfoque gerencial, se concentra en la relación entre administradores y empleados, puntualmente en la comunicación y establecimiento de metas, que se abordará con más profundidad.

#### LA COMUNICACIÓN ES LO PRIMERO

“La coronela Exilen Collins, como comandante del transbordador espacial, sabe que la comunicación efectiva es esencial...todos dicen que su estilo de comunicación es amable. Con esto quiero decir que ella procura no hacer comentarios negativos. Ella piensa que una parte importante de su trabajo es *escuchar, escuchar, escuchar* y, después decidir comunicar la decisión y conseguir que todos trabajen juntos hasta que terminen la tarea.” (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009)

La importancia a no sólo crear una actitud o habilidad como buen orador, en el caso que seas un administrador, sino también fomentar a la actitud de un buen

oyente, de escuchar y comprender las decisiones a realizar, ya que teniendo claro el mensaje puedes transmitirlo de una manera correcta, atando cabos sueltos y que todas las actividades se lleguen a realizar como se lo espera.

En el enfoque gerencial, establece metas es de vital importancia, ya que más que la meta misma, está el involucramiento del colaborador. Para esto Robbins, se ayuda con una nueva estrategia de administración llamada "APO" o administración por objetivos. APO cuenta con 4 ingredientes: especificación de meta, toma participativa, plaza explícita y retroalimentación. Este modelo, es el programa de participación de empleados, es un proceso participativo que aprovecha toda la capacidad de los empleados y está destinado a fomentar el compromiso con el éxito de la organización, el razonamiento que se aplica a los empleados, es que al incrementar su autonomía al momento de la fijación de metas, creará la intensa sensación (ya que esta ya existe) de un control sobre su vida laboral.

En la práctica, tendremos algunos ejemplos de factores que no permiten aplicar el modelo.

- Expectativas irreales sobre los resultados.
- Falta de compromiso de la directiva.
- Incapacidad o indisposición para asignar las recompensas.
- Incompatibilidades culturales.

La generación de expectativas irreales se da cuando las metas desarrolladas no cumplen con las siguientes características:



**Tangible**

Deben existir las herramientas y medios necesarios para realizarla



**Medible**

Debe existir un plazo para completarlas y que permita crear un cuadro de comparación entre el antes y el después



**Evaluativo**

Toda meta promete un proceso de retroalimentación, para poder continuar, rechazar o modificar el proceso

La falta de compromiso de la directiva y la incapacidad o indisposición de asignar recompensas. Una relación entre estos factores, es la participación que genera compromiso, pero sí los altos funcionarios no se encuentran involucrados, las líneas de jerarquía se pueden hacer muy distantes, lo que generaría un proceso de burocracia que entorpecería cualquier proceso.

La incompatibilidad cultural, se debe a una variable externa a la compañía, un ejemplo se da en la cultura japonesa, ya que APO propondría metas a corto o mediano plazo, para de esta manera poder medirlas, además, de un cierto grado de riesgo, a los japoneses culturalmente responden a un modelo diferente de aminorar los riesgos e incentivar metas a largo plazo. (Robbins, 2004)

## Enfoque de diseño de puestos

Hellriegel muestra cómo elaborar, diseñar y adaptar cierto puesto, bajo estándares que permitan un involucramiento pro-activo por parte de los colaboradores.

Existen 5 características generales-básicas, que debe cumplir un puesto:

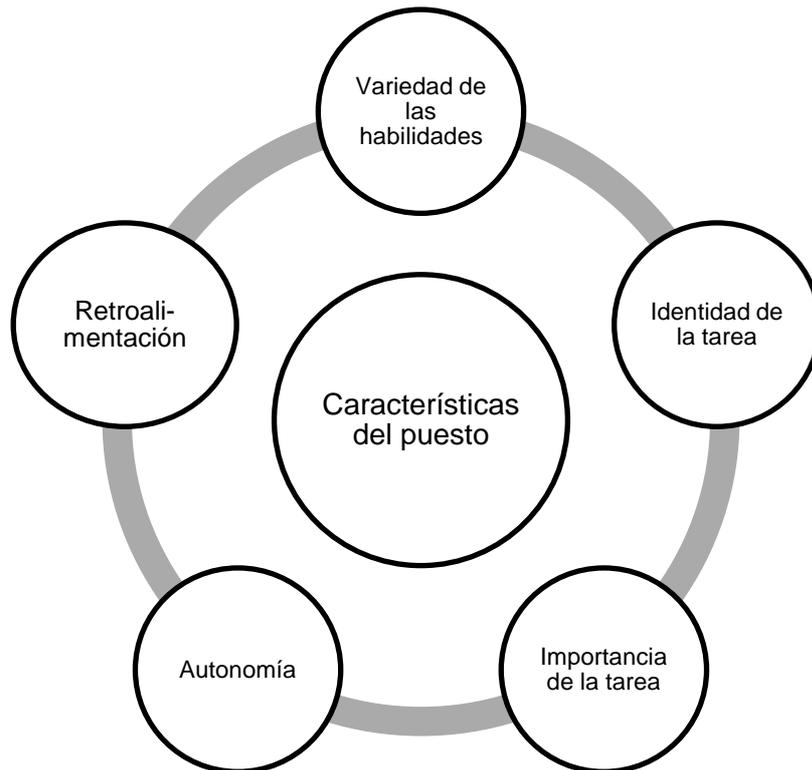
- La variabilidad de las habilidades, que denota las múltiples actividades que se exigen, su nivel de importancia y los distintos talentos o destrezas que demanda.
  - La identidad de la tarea, que denota darle un nombre, un principio y resultados claros, que se diferencia de los otros puestos.
  - La importancia de la tarea, en donde, se muestra la importancia y la valoración del trabajo como aporte al proceso de la productividad y la sinergia con las demás personas.
  - La autonomía, es cuando, el puesto presenta suficiente libertad, independencia y confianza, para que el colaborador pueda escoger los medios, herramientas y direcciones a seguir, para cumplir sus metas.
  - La retroalimentación, que no es mas, que un sistema que proporciona los resultados de forma clara y directa a los empleados acerca de su desempeño.
- (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009)

Para entender el funcionamiento de las características básicas, se analizará el caso de un puesto muy común en la industria hotelera en los Estados Unidos, un

salvavidas, se exaltará la importancia de cada una de las 5 propiedades del cargo y su razón de tenerlas en cuenta. El salvavidas cumple con muchas responsabilidades, habilidades y destrezas innatas que deben ir de la mano. Al inicio, el adiestramiento se presenta como una detallada guía que mediante entrenamiento, muestra cómo el uso de herramientas, como un desfibrilador o la tabla de espalda (la que se usa para inmovilizar a una persona cuando se cree que ha sufrido un daño vertebral) tienen funciones específicas, lo que en consecuencia crea la *identidad de las tareas*. Un relevante punto, son los llamados “*in-service*” que son simulacros de emergencia, en donde, cada salvavidas toma su puesto y voluntarios al azar (salvavidas también) fijan una situación de emergencia, lo que permite experimentar en tiempo real cómo cada actividad que se realiza, cómo el sonido de 3 silbatazos para declarar emergencia, la verificación rápida de los síntomas de la persona en auxilio, el llamado al 911, el llamado de radio para asistencia, la tabla de espalda, el desfibrilador, toallas secas, la presencia del supervisor y un poco más de 10 actividades que ocurren simultáneamente, son realizadas, por una persona a la vez, mostrando la *importancia de la tarea*. Estas actividades de por sí muestran una libertad, pero más que eso, muestran destreza, *autonomía* al momento de identificar cuáles serían las decisiones a tomar en el caso de emergencia y entender que la participación de cada miembro, depende de la situación y que debe actuar según sus instintos, para de esta manera lograr el objetivo principal, de asegurar el bienestar de las personas. Por último, cada semana es expuesta una tabla que muestra el desempeño realizado por cada salvavidas, medido por el nivel de asistencia y pequeñas pruebas, que demandan atención al agua en todo

momento y situaciones de emergencia abordadas de haber existido, la *retroalimentación*.

El siguiente cuadro resume las 5 características del puesto.



Frente a esto surgen preguntas: ¿Por qué estas características? ¿Para qué cumplirlas? ¿Cuál es el motivo o nuestro objetivo? Hellriegel, responde, con 3 estados psicológicos críticos, ya que estos son los que en verdad crean altos niveles de motivación en nuestros empleados y es objetivo del diseño de puestos.

Por ejemplo, horas y horas que permiten a un publicista crear la nueva campaña de la renovada serie SL de la Mercedes Benz. Dice, que la paga ayuda, pero que no hay nada más reconfortante que ver su trabajo publicado.



(Advertolog, Advertising & Commercials, 2008)

Eso, es crear el primer estado psicológico en la persona, el *significado experimentado*, que es un estado donde los empleados perciben su trabajo como valioso, que vale la pena todo.

La *responsabilidad experimental* que refleja el sentirse responsable por el trabajo, calidad, cantidad y eficiencia que muestra el resultado de su esfuerzo. Un fuerte aspecto es la atribución al creador, los derechos de autor, ya que de esta manera se da la sinergia entra las metas de la empresa y las metas personales, tomando un ejemplo palpable, son los diarios o periódicos, donde, se puede reconocer a la persona que escribió el artículo.

El último estado crítico, que sale en consecuencia de los anteriores, complementándose, el *conocimiento de los resultados*, se refiere a la

retroalimentación acerca de que tan bien están trabajando, un monitoreo constante o incluso el mismo éxito a fracaso de la tarea, brinda la oportunidad de aprender, este estado debe ser comprendido como un constante aprendizaje y así, lograr que el colaborador crezca en la compañía.

El siguiente diagrama resume los estados psicológicos críticos.



Al lograr contener y cumplir, tanto las características del puesto como los estados psicológicos críticos, se debe incentivar, una necesidad básica que se presenta en varios niveles dependiendo de la persona, la fuerza de la necesidad de crecer, que influirá directamente en el rendimiento, ya que los colaboradores que muestran esta fuerza más intensamente, tienden a aceptar y apreciar los trabajos con un alto nivel de exigencia y buenas remuneraciones, mientras que los que muestran la fuerza de la necesidad de crecer baja, en cargos altos experimentan frustración e insatisfacción. En conclusión, los puestos de alta exigencia, no son

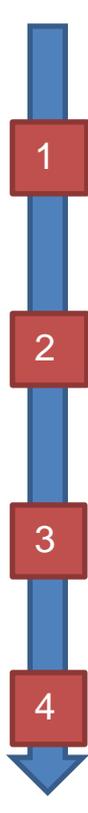
para todos y a menos que logremos identificar esta característica, no podremos realizar un adecuado diseño de puesto.

## Enfoque organizacional

Para entender el enfoque organizacional, se debe puntualizar que nos referimos, a cómo la cultura organizacional, influye en la motivación y satisfacción de la persona.

Herzberg en su teoría bi-factorial muestra un caso, donde se entrevistó a 200 contadores e ingenieros, con el propósito de comprender la relación ambiente corporativo con la motivación y satisfacción del colaborador. Identificó dos aspectos independientes son responsables de lo que sienten los empleados. Los factores de higiene y los factores de la motivación. (Hellriegel: 2009)

Las organizaciones presentan condiciones de trabajo (factores de higiene), que varían de empresa a empresa, dependiendo de su filosofía y limitación de recursos. En el siguiente listado se tomará en cuenta las variables: autonomía, compensación, capacitación y cultura general, para de esta manera observar como dependiendo del nivel de jerarquía dentro de la empresa (1 a 4, donde 1 serían los empleos a nivel de mano de obra y 4 serían los empleos de gerencia y toma de decisiones), los niveles de satisfacción varían.



Autonomía	Compensación	Capacitación	Cultura general
Prestaciones	Contribución a las metas de la organización	Reconocimiento del desempeño	Relación con el supervisor inmediato
Progresar en la carrera	Seguridad dentro del trabajo	Un trabajo que tenga sentido	Relaciones con los compañeros
Desarrollarme en la carrera	Flexibilidad, vida laboral y personal	Oportunidades para el uso de habilidades	El trabajo en sí, el puesto
Comunicación con la alta gerencia	Seguridad de tener empleo	Interés en mi desarrollo	Trabajo variado

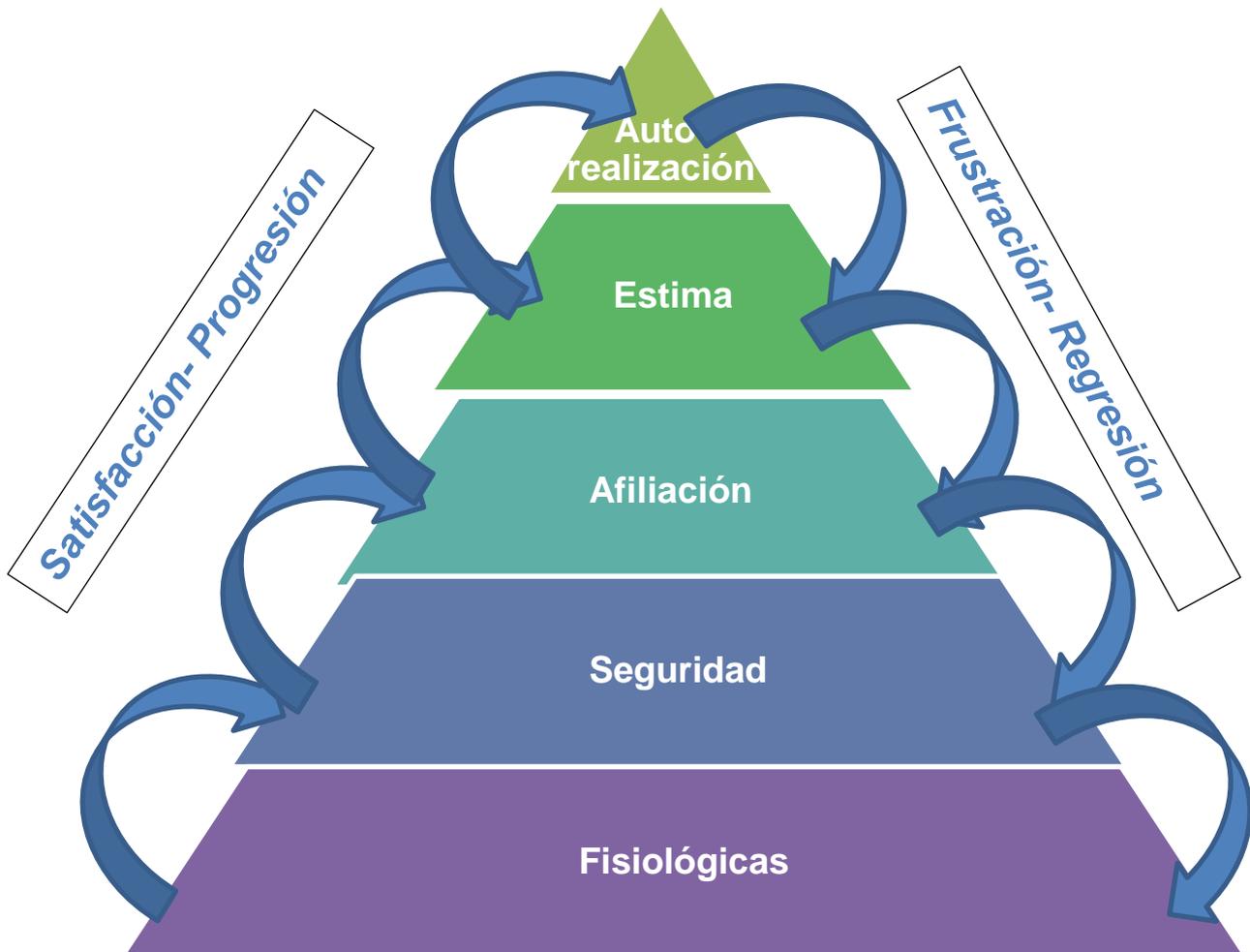
(Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009)

En conclusión, mientras menos factores de higiene existan, mayor va ser la insatisfacción de los colaboradores y entonces, la motivación no será suficiente.

Los factores de la motivación, pueden ser: los logros, el desafío del trabajo, la responsabilidad, el reconocimiento, el avance y el crecimiento, entre otros. Donde, la teoría bi-factorial finalmente propone, que si los factores de higiene son los suficientes, la motivación ira creciendo según el número de factores sea mayor.

### Enfoque de las diferencias individuales

Las diferencias individuales demanda un estudio del tipo de necesidades que una persona puede presentar. La pirámide del psicólogo Abraham Maslow, propone que las personas tienen cinco tipos de necesidades.



Las necesidades fisiológicas, se refieren a la comida, vestimenta y techo. Las necesidades de seguridad, denotan el deseo de seguridad y estabilidad; la ausencia de dolor, amenaza y enfermedad. Las necesidades de afiliación, son los deseos de congeniar, la naturaleza de la sociabilidad, amistad, amor y pertinencia. Las necesidades de estima, es decir, al respeto hacia sí mismo, logros personales y reconocimientos de otros. Finalmente, las necesidades de autorrealización, se adentra en lo profundo de la persona, tener crecimiento personal, satisfacción y realización de todo el potencial del individuo.

La pirámide presenta movimientos ascendentes y descendentes que sugieren un curso a tomar, al momento de motivar. Cuando se da una progresión, la

necesidad misma, es un motivador y las estrategias a usar pueden ser más generales, como simplemente garantizar la estabilidad laboral de la persona. Mientras que si el movimiento es descendente, la persona se siente frustrada porque no puede satisfacer sus necesidades de orden superior, es decir, aspectos meticulosos en la elaboración de estrategias de motivación, como el reconocimiento y sinergia de metas personas con las metas corporativas, deben existir.

En resumen una de las funciones más importantes es el continuo trabajo en la motivación y satisfacción del personal, entender que el mejor capital, es el capital humano y que es gracias a la unión de voluntades, que comparten una intensidad de búsqueda de logro y progreso, que existen empresas exitosas, en consecuencia, las estrategias y análisis nombrados en este capítulo son de vital importancia para el cumplimiento de metas, tanto del cliente externo, como del interno.

### Estudio de estrategias de marketing holístico

Durante este capítulo, se dará una introducción de las diferentes orientaciones de las empresas hacia el mercado, hasta poder identificar aquel enfoque o dirección que tome en cuenta a la persona como principal objetivo de su estudio, para esto nos ayudaremos de los conocimientos de los más reconocidos autores en el campo del marketing, como lo son: Philip Kotler, Kevin Lane Keller y Gary Armstrong.

La filosofía, el interés, la competencia y la actividad de la empresa, influyen en la forma de pensar tomando a la empresa como ente o persona, es de esta manera que los esfuerzos de la misma, toman una dirección o enfoque para alcanzar sus objetivos. Los enfoques a estudiar son: de producción, de producto, de ventas, de marketing y de marketing holístico.

El enfoque de producción, habla acerca de los *Costos*, propone a un consumidor que prefiere a productos fáciles de conseguir y de bajo precio, lo que traducido para la empresa, sería eficiencia de producción y distribución masiva, útil en productos de alcance global o al momento de buscar una expansión.

El enfoque del producto, asociado con la palabra *Calidad*, presenta a un consumidor que prefiere a los productos que ofrezcan la mejor calidad con características innovadoras y resultados infalibles. Esta filosofía se aplica a aquellas empresas que buscan la mejora continua y reducción de errores. Sin embargo, un buen producto de calidad, no siempre anuncia el éxito, si la mezcla de marketing no es la adecuada, buena distribución, comercialización y precio razonable.

El enfoque de ventas se aplica de manera muy primordial en el mercado ecuatoriano. Este enfoque es asociado con *promoción*, uno de los grandes exponentes de este enfoque fue hacia algunos años, Sergio Zyman, ex vicepresidente de Coca-Cola:

*“...el propósito de marketing es vender más cosas, a más gente, con mayor frecuencia, a cambio de más dinero, con el fin de conseguir mayores beneficios...”* (Philip Kotler, 2006)

El enfoque supone que se aplica a productos “no buscados”, como una póliza de seguro o enciclopedias, este enfoque lleva consigo múltiples charlas, donde al final, llegan a decirte que están lanzando un nuevo producto y que se está regalando un reloj digital o un *tetrix* a las primeras 100 personas, lo que era mentira (los *tetrix* ya se habían acabado y me lo decían después de haberlo comprado).

El marketing clásico está dirigido hacia el consumidor, a mediados de los 50, las empresas pioneras, pasaron de “*fabricar y vender*” a “*detectar y responder*”, de cazar clientes a cautivarlos.

*“...no fabriques productos que vayas a vender, sino productos que la gente quiera comprar...”* (Jaramillo, 2011)

En este punto, existe un proceso de transición de una era donde el producto era importante, hacia donde el consumidor es el foco del mercado y que todos los esfuerzos, se basan en comprender las necesidades del consumidor y satisfacerlas. Crear relaciones duraderas con los consumidores, adelantarse a su comportamiento y darse cuenta, que todo importa, que no se puede decidir una corriente, es por esto, que nace el estudio del **marketing holístico**, el mismo que se muestra, con todo lo que abarca, en el siguiente cuadro:



(Philip Kotler, 2006)

Canales de información, mejora constante de la comunicación, mayor amplitud en anuncios, mejora en procesos de compra, ahorros en estudio de mercado, optimización en logística y operaciones, son algunas de las ventajas que los avances tecnológicos, como el internet traen a todos, este nuevo mundo exige estar en todo lado y ofrece herramientas para estar un paso más adelante. Es entonces, que nace el concepto de marketing holístico. Holismo viene del término griego, “*holos*” que significa “*todos*”, en donde, la importancia de cada actividad interdependiente, su complejidad y relaciones, son dinámicas y demandan particular atención, como un sistema móvil necesita la suma entera de sus partes para el mejor desempeño.

Existen 3 componentes del marketing holístico: el marketing relacional, el marketing integrado y el marketing interno.

## Marketing relacional

Esta herramienta busca establecer relaciones mutuamente satisfactorias y a largo plazo entre todos los participantes clave dentro de la empresa: clientes, proveedores, empleados y socios de marketing (canales, distribuidores, intermediarios, agencias). Pero más allá de lo obvio, crear estas relaciones, es una nueva ventaja competitiva, que comprende el auto-conocimiento de las cualidades (ventajas y desventajas) y recursos que cuenta la compañía, para de esta manera pasar de:

COMPETENCIA CLÁSICA  COMPETENCIA DE REDES

Aceptar que al igual que la empresa es una unión o red de voluntades con un objetivo a seguir, las empresas en si pueden y están formando redes más extensas, de una u otra manera, es así que nace el concepto de **redes de marketing**, que es la unión, de la cadena de valor, es decir, una empresa y las personas que la sustentan con los que la empresa establece relaciones de negocios mutuamente rentables.

Un ejemplo es la relación que tienen grandes marcas, en los llamados derechos de exclusividad, una empresa ecuatoriana con varios puntos de venta dirigidos a un mercado clase alta, debidamente ubicados en sectores acorde a su mercado y que ofrece ropa y accesorios deportivos; por otro lado, tenemos a una empresa brasilera que elabora la nueva tecnología en canilleras, rodilleras, guantes entre otros artículos que muestran flexibilidad para adaptarse a cualquier persona y que

al momento del contacto se vuelve sumamente fuerte, protegiendo a sus usuarios de cualquier tipo de lesión , líder del mismo segmento pero en su país, que busca expandirse en otros mercados, ahora para lograr un beneficio mutuo, la empresa ecuatoriana le ofrece comerciar sus productos a cambio de exclusividad de marca, dando como resultado un ahorro en costos para la empresa brasilera y una ventaja competitiva para la empresa ecuatoriana.

En primera instancia, la ventaja puede ser palpable, pero estableciendo lo que en marketing se llama *base de datos*, es decir, la recopilación sobre transacciones anteriores, información demográfica, psicográfica, preferencias de distribución, establecimiento de precios, promociones y medios de comunicación, genera una interdependencia entre las marcas, dando ambos la prioridad al valor de vida del cliente, se crean relaciones sólidas y un activo único, ya que en grandes escenarios, la competencia ya no es de empresa a empresa, como ente independiente, sino de que empresa tiene la mejor red de marketing.

#### RED DE MARKETING = MAYORES BENEFICIOS EN MENOR TIEMPO

Otra ventaja del marketing relacional, es el uso de la base de datos, el *servicio personalizado*. Mediante una base de datos, se puede entender y predecir el comportamiento del consumidor, creando valor y fidelidad en la persona.

## Marketing integrado

Las empresas cambian en el corto plazo, el precio, fuerza de ventas y el gasto en publicidad, son algunas variables a considerar. Mientras que en el largo plazo, el desarrollo de nuevos productos, identificación de nuevos canales de distribución, expansión de cobertura, entre otros nos permiten comprender que el marketing demanda muchas actividades, el llamado marketing mix. En el siguiente cuadro analizaremos la relación cuatro P a cuatro C.

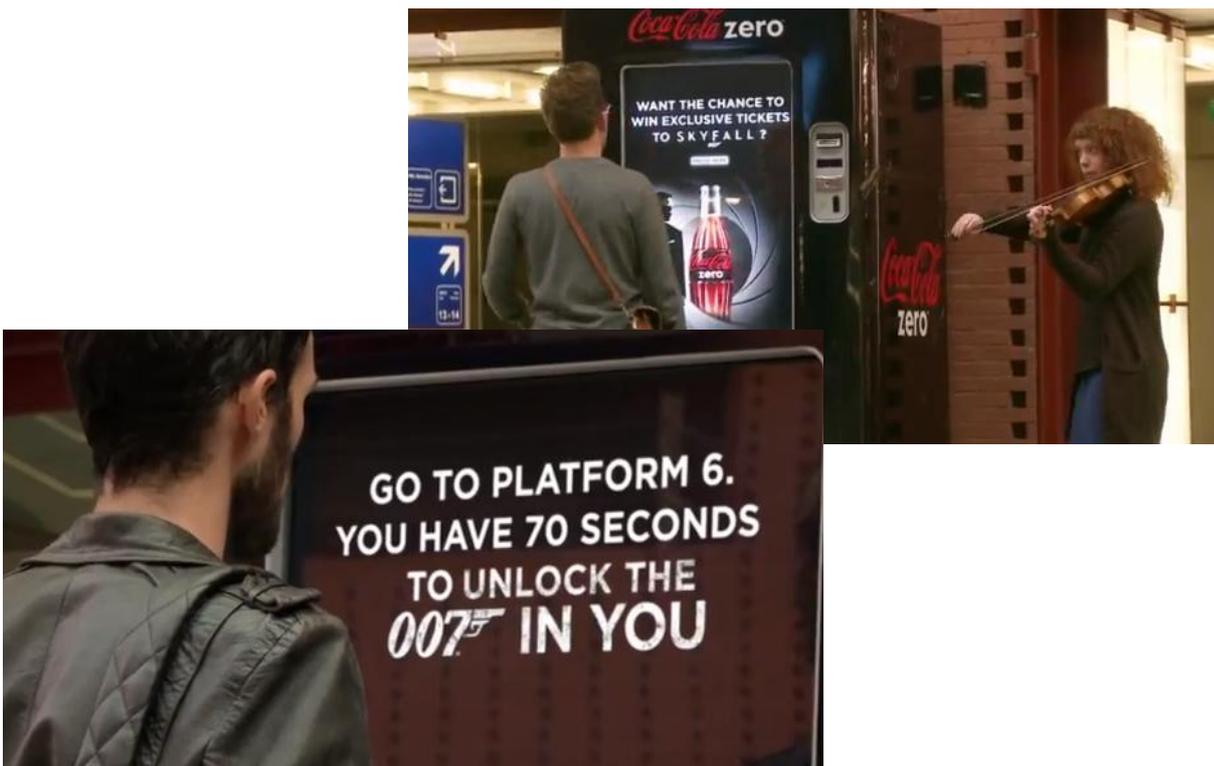


(Philip Kotler, 2006)

Las facetas fundamentales que presenta el marketing integrado, buscan crear una gran diversidad de actividades de marketing, como por ejemplo, la variedad, calidad, diseño, marca, empaque, servicios, garantías, devoluciones, entre otras y únicamente hablando de la P-producto y que cada una de estas variables, se complementen y coordinen para maximizar así los efectos de cada uno. Un

ejemplo, que se ha dado en los últimos años, se encuentra al realizar publicidad BTL y gracias a las herramientas del internet, convertirlo en un marketing viral.

Coca-Cola, no es sólo líder en bebidas gaseosas sino también en campañas publicitarias. En la última entrega de la saga de 007, se buscó transmitir mediante una “*mini-misión*” la emoción que comparte James Bond, al cumplir una de sus intrépidas misiones. La campaña se realizó en Londres, donde, un participante al azar tenía la oportunidad de despertar el agente que tiene en su interior y completar una misión en menos de 70 segundos para obtener unos pases de cine para la película.



(Se puede encontrar el video BTL, en you tube, <http://www.youtube.com/watch?v=KICF63qyg7o>)

Así coordinando esfuerzos, se pasa de BTL a marketing viral, con un alcance muy superior y mejores resultados.

## Marketing interno

El marketing interno es aquella herramienta que busca garantizar que todos los miembros de la organización, alta dirección, accionistas, personal administrativo y demás departamentos, adopten los principios de marketing adecuados o que busca la compañía.

Entre los objetivos, tenemos: la coordinación de las actividades y la integración departamental, a continuación se muestra una situación común en algunas empresa.

“El vicepresidente de marketing de una importante aerolínea europea desea incrementar su cuota de tráfico aéreo. Su estrategia consiste en aumentar la satisfacción de los clientes ofreciéndoles mejor comida, cabinas más limpias, tripulación con mejor entrenamiento y tarifas bajas (*sueno muy bueno para ser real*). Sin embargo, no tiene competencias sobre sus asuntos. El departamento de alimentos elige la comida que implica menores costos; el departamento de mantenimiento contrata servicios de limpieza baratos; el departamento de recursos humanos contrata empleados sin considerar si tienen habilidades de atención al cliente o no, y finalmente, el departamento de finanzas fija las tarifas. Como estos departamentos suelen adoptar una perspectiva de costos o de producción, el vicepresidente de marketing ve frustrados sus esfuerzos de integrar la mezcla de marketing. (*Como lo dije, sonaba muy bueno para ser real*)” (Philip Kotler, 2006)

Qué hacemos para que deje de sonar bueno y comience a ser real. La cuestión está en la orientación, de pasar de un enfoque de costos a un enfoque al cliente.

Es decir, borrar la frase:

*“Ellos son los que se encargan del marketing”*

Actualmente, los departamentos dentro de una organización se pueden dar de manera: funcional, geográfica, por producto o marca y por mercado. Se analizara cada uno de ellos y se verá cómo:

*“Todos hacemos marketing”*

La **organización funcional** se refiere a que todos los especialistas dependan de un director de marketing, que hace a manera de coordinador. Su ventaja es su sencillez administrativa, sin embargo, crear relaciones de trabajo fluidas constituye un reto y pierde su eficiencia conforme aumenta el número de productos o mercados, el coordinador deberá realizar un balance de esfuerzos, según la importancia para la compañía y de las exigencias que tiene cada especialista.

Este es un organigrama de un ejemplo de organización funcional.



(Philip Kotler, 2006)

Las empresas con sede en un solo país, por lo general, presentan una **organización geográfica (regional)**, que también puede irse determinando por países o continentes, dependiendo del nivel de expansión de la empresa. La labor de esta organización, es la selección de especialistas por departamento pero además, que se encuentren involucrados en la realidad del área a cargo, como por ejemplo, tener presente el comportamiento de *su consumidor*. KFC, lo hizo en Ecuador, al adaptar su menú, ofreciendo además de papas fritas, arroz y menestra, complementos muy tradicionales de este país.

Esto se da aplicando al principio:

PIENSA GLOBALMENTE, ACTUA LOCALMENTE

No te limites con tus recursos locales pero actúa según las necesidades del mercado en el que te encuentras, de nuevo, las herramientas tecnológicas, como

el internet y las base de datos avanzadas, facilitan el trabajo para optimizar tales actividades.

La creación de cierto número de productos o que estos sean muy diferentes entre sí, podría llegar a ser un problema en la organización; sin embargo, existe una solución, la **organización por productos o marcas**. Este tipo de organización, no sustituye a la funcional, sino que sobrepone como otro nivel de organización. Kraft recurrió a la organización por productos, al contar con una diversidad de productos que exigían estrategias diferentes, nombró gerentes de producto en las categorías de cereales, alimentos para mascotas y bebidas. (Philip Kotler, 2006)

Las responsabilidades de un gerente de producto son:

- Desarrollo de estrategias competitivas en el largo plazo.
- Plan de marketing y pronóstico de ventas anuales.
- Colaboración con agencias publicitarias para desarrollo de anuncios, programas, campañas, etc.
- Sinergia entre vendedores y distribuidores.
- Recopilación de información constante y monitoreo de resultados, comportamientos entre consumidores e intermediarios sobre problemas y oportunidades.
- Adaptación del producto según las necesidades del entorno.

La principal ventaja de este sistema, es la especialización y una reacción más audaz a posibles inconvenientes (identificación del problema- encargado), sin embargo, Kotler, presenta ciertos potenciales problemas:

- Los gerentes de producto y sobre todo los de marca, no tienen la autoridad suficiente para desarrollar de forma efectiva, sus responsabilidades. Se ven obligados a la persuasión para conseguir la cooperación de otros departamentos. (es decir, si no cumple con las aptitudes y actitudes de un líder, mandar ordenes no es suficiente)
- Los gerentes de producto y los de marca, se convierten en expertos de su área pero rara vez adquieren otro tipo de conocimientos. Vacilan entre actuar como especialistas y el temor a recurrir a verdaderos expertos. (miedo frente a equivocarse)
- El sistema de organización por productos suele resultar costoso. En un principio se nombra a un gerente para que se encargue de un producto o marca importante. Después, estos gerentes también tienen que administrar productos o marcas de menor importancia. (no realizan la ponderación necesaria de administración de esfuerzos y en algunos casos, más que importancia para la empresa, a veces los esfuerzos son dirigidos por nivel de preferencia, un ejemplo, es una gerente de producto que tenga a cargo una marca deportiva, pero brinde principal atención a la línea de ropa de tenis, descuidando los demás productos de igual o mayor relevancia)
- Los gerentes de marca suelen administrar las marcas a corto plazo. Esta breve implicación con la marca conduce a una planeación de marketing a corto plazo, que se contradice con la intención de consolidar a largo plazo los puntos fuertes de la misma. (también identificaría el problema de culpar los errores actuales a su antecesor)
- La fragmentación de los mercados hace más difícil el desarrollo de una estrategia nacional centralizada. Los gerentes de marca deben complacer

a un creciente número de equipos de ventas regionales y locales, lo que supone un traspaso de poder desde el departamento de marketing a la fuerza de ventas. (la comunicación y recolección estadística de datos de venta y competentes, tiene que ser efectiva para el cumplimiento de las necesidades de todos los departamentos)

- Los gerentes de producto y de marca llevan la empresa a concentrarse en el aumento de la participación de mercado y no en la consolidación de relaciones con los clientes. Sin embargo, la relación con los clientes, y no la administración de marcas, es el principal factor generador de valor. (de nuevo la orientación hacia el cliente)

Un organigrama de la estructura de equipo de producto.



Kotler, para terminar muestra la evolución que realizó Colgate:



La organización gira en torno a las necesidades básicas del cliente.

**Organización por mercados**, esta organización busca enfocar sus esfuerzos dependiendo del tipo de cliente. Un ejemplo es la red social Facebook, ya que brinda servicio tanto a consumidores, como a empresas, adaptando sus herramientas e interfaces dependiendo de la necesidad del mercado, ya que ambos presentan necesidades diferentes. Muy similar a los gerentes de producto, esta vez los gerentes de mercado desarrollan todas las tareas funcionales de coordinación y conocen a profundidad su mercado meta, con el fin de satisfacer sus necesidades.

A continuación, características que los departamentos deben tener para estar orientados hacia el cliente:

#### **Investigación y desarrollo**

- **Tiempo para reunirse con los clientes y escuchar sus problemas.**
- **Aceptan en buen grado la participación de otros departamentos.**

- Usa a la competencia como punto de referencia.
- Toman en cuenta las reacciones y sugerencias de los clientes, durante el progreso del proyecto.
- Mejoran y depuran el producto continuamente en función de la retroalimentación.

### **Compras**

- Buscan de manera evaluativa y sistemática los proveedores. (no por preferencias)
- Establecen relaciones de LP con unos cuantos proveedores, con el fin de crear confianza y calidad.

### **Producción**

- No sacrificar calidad por ahorro de dinero.
- Invitan a los clientes a conocer las instalaciones de fabricación.
- Visitar a los clientes para dar seguimiento de los usos de nuestros productos.
- Disponibilidad de tiempo extra para cumplir con los plazos de entrega.
- Búsqueda de eficacia (rapidez de producción) y eficiencia (menores costos).
- Mejora continua de estándares de calidad. (búsqueda de cero fallas)
- Personalizaciones de productos, siempre que resulten en relaciones rentables.

### **Marketing**

- Estudio de necesidades y tendencias en segmento de mercado bien

identificados.

- Distribución de los esfuerzos del marketing en relación al potencial de utilidades a largo plazo de cada segmento meta.
- Desarrollo de ofertas para cada segmento meta.
- Evaluación constante de la imagen de la empresa y satisfacción del cliente.
- Evaluación de nuevas ideas para nuevos productos o servicios, o mejora de actuales.
- Influir en todos los departamentos y empleados de la empresa para lograr actividades orientadas hacia el cliente

#### **Ventas**

- Conocimiento sobre el sector industrial/ comercial del cliente.
- Desarrollo de las mejores soluciones para el cliente.
- Promesas que puedan cumplir.
- Transmitir ideas y necesidades a los clientes encargados del desarrollo de productos.
- Seguimiento y recopilación de información de clientes.

#### **Logística/ Distribución**

- Altos estándares en tiempo de entrega.
- Departamento de servicio al cliente. (amable, respuesta oportuna y satisfactoria)

#### **Contabilidad**

- Informes periódicos acerca de: rentabilidad, segmentos de mercado, áreas geográficas, tamaño de pedidos y clientes individuales.

- **Facturación a la medida de las necesidades y respuesta a peticiones de forma rápida y cortes.**

#### **Finanzas**

- **Comprensión y apoyo de gastos del marketing, que presentan inversiones para generar preferencia y lealtad de los clientes.**
- **Paquete a la medida de los requerimientos financieros.**
- **Sistema de toma de decisiones sobre el otorgamiento de créditos.**

#### **Relaciones publicas**

- **Control de información a publicar.**

Fuente: Philip Kotler, *Kotler on Marketing*, 1999, New York: The Free Press, pp. 21-22

Los demás departamentos, también deben mantener competencia, cortesía, energía, credibilidad, confianza y receptividad.

## Problemáticas dentro de la empresa: Caso MADEL

Las problemáticas presentes dentro de las organizaciones han despertado desde siempre un interés estratégico acerca de cómo resolver este tipo de situaciones, ya que las variables que las afectan se pueden identificar generalmente (clima laboral, motivación, liderazgo, no sinergia de metas, niveles de satisfacción, desvanecimiento de la línea de poder, etc) mas no específicamente; puesto que la fusión de dos o más variables, son las que llegan a formar un problema específico que muchas de las veces se ve afectado por factores externos a la organización. En esta parte, se intentará en base a un estudio de campo con una empresa participante, identificar algunos escenarios que hayan representado una situación de malestar interno.

### Caso de estudio en empresa participante “MADEL”.



MADEL inició sus actividades en 1984. En la actualidad cuenta con dos plantas de producción, MADERAS ELABORADAS EXPOMADEL Cía. Ltda. y MADERAS

ELABORADAS ACOPIOMADEL Cía. Ltda.

Fabrica, comercializa e instala productos en madera para la construcción (pisos, puertas, vigas estructurales y molduras).

La permanente innovación tecnológica y la experiencia de su talento humano, les ha permitido satisfacer las necesidades del cliente más exigente.

MADEL ha logrado un crecimiento constante tanto en el mercado nacional como en el internacional. (MADEL, 2012)

### Reporte de estudio de campo

Se realizó una investigación de campo en un periodo de 3 semanas, donde, se pudo apreciar de manera directa los diferentes escenarios y reacciones, referente al nivel de motivación y satisfacción que viven los empleados en la empresa Madel.

Día 1- Producción, Empresa Madel.

Se conoció las instalaciones, donde, la madera, ya sea pino, caoba, teka, secoya o bambú (entre otros), recibían un sin número de procesos que dan forma al trabajo final, como: pisos, molduras, puertas o láminas.

Dentro del aserradero, existen algunos departamentos que muestran procesos claros con un diseño de puesto multifuncional, en donde, cada trabajador dentro del departamento en específico, asume diferentes roles según las necesidades de

trabajo, sin embargo hay contados puestos, como lo es de ciertos operadores, que dado su grado de conocimiento en manejo de maquinaria (generalmente maquinas costosas que no pueden ser manipuladas con facilidad) son reconocidos con un sueldo superior al trabajador promedio. En este punto es interesante destacar, que el tiempo de entrenamiento para el manejo de tales máquinas, es muy largo, entre 2-3 años, creando trabajadores indispensables a la vez que comprometidos, pero fundamentado en un fenómeno social llamado “entrampamiento”, el número de recursos invertido, es más fuerte que la posibilidad de cambio, abre paso a formar un ambiente laboral familiar al igual que dependiente.

El diseño de puestos y la relación de las metas personales vs las metas de la empresa son muy importantes. La manera de trabajar de la empresa, es productiva para la misma y que mediante detalles, como los refrigerios a media mañana y tener la oportunidad de compartir la mesa al medio día, mantiene a los empleados satisfechos. Sin embargo, lograr un estado de motivación, demanda un involucramiento mayor por parte de los empleados, que no se da por falta de voluntad sino por falta de información. El estado ideal del empleado, se desarrolla en 3 aspectos: significado experimentado, responsabilidad experimentada y conocimientos de resultados. Madel cumple con 2 de estos aspectos:

- Significado experimentado: quiere decir, que saben cuál es su participación dentro del proceso, pero no están muy interesados en lo que se hace en otros departamentos.

- Responsabilidad experimentada: saben que son indispensables para el buen funcionamiento y obtención de un producto de calidad, que adicionalmente, los tiene muy orgullosos.
- Conocimiento de resultados: mencionado anteriormente, entienden que su trabajo es muy apreciado dentro del mercado, que su producto final es muy valorado y altamente cotizado, sin embargo, sus metas personales no son muy bien vinculadas a las metas de crecimiento de la empresa, que prefieren guardar esos datos, como lo es el volumen de ventas, que incluso se les podría exigir más, sabiendo de antemano porque es el trabajo adicional y en que beneficia a la empresa, como fue la compra de un montacargas que genera motivación dentro de los empleados, es decir, podemos aprovechar de mejor manera estas implementaciones.

En segundo plano es relevante comprender las diferencias individuales entre los empleados, existen trabajadores de varios rangos de edad, algunos son de provincia, algunos son más reservados, otros más abiertos, la mayoría comparte un estatus de vida similar al igual que su grado de compromiso hacia la empresa. Con esta última frase se contempla el punto final del reporte. La comunicación va directamente relacionado con la cultura personal de cada persona “individualismo vs colectivismo”.

El individualismo frente al colectivismo se diferencia en varios puntos esenciales, refiriéndonos explícitamente al ámbito laboral, dentro del individualismo, el empleado busca el reconocimiento de sus metas como persona única, al igual que beneficios personales, además, de que cree que todos sus logros (como

estudios y trabajos anteriores) sean tomados en cuenta al momento de evaluarlo. A diferencia del colectivismo (reconocido como la cultura laboral que impera en Latinoamérica), apunta a metas grupales o en equipo, al igual que beneficios para toda la familia. Es por eso, que en el caso de uno de los jefes de planta, no se sintió del todo satisfecho en su puesto y buscó mayores retos u oportunidades que le brinden una mayor posibilidad de libertad en las acciones que hace, al igual que un mayor reconocimiento por su trabajo individual.

Día 2 Ventas- Empresa Madel.

El departamento de ventas de la empresa Madel, es aquel, que tiene contacto directo con los potenciales clientes, que gracias a la gran vitrina que tiene la compañía, atrae a un buen número de clientes, apuntando a un autoservicio con grandes expectativas de mejora.

Dentro del área, se identificó un ambiente muy jovial, ya que muchos de sus trabajadores se encontraban dentro del rango de edad 25-35 años e incluso los supervisores no pasaban de los 45 años, lo que creaba una mayor amplitud en términos de comunicación, aunque como efecto del mismo, el nivel de concentración baja por momentos (especialmente al medio día, que es cuando se realiza algunas transacciones), prestándose para errores respecto a la coordinación con la fábrica para la entrega puntual del producto. Sin embargo, hay que destacar la fidelización que existe por parte de algunos trabajadores, que frente a estos errores, ofrecen soluciones emergentes para complacer al cliente.

Algunos empleados, muestran insatisfacción respecto a las políticas de comisión, que se rigen bajo el nivel de ventas identificado en facturación, donde, según los vendedores, son afectados directamente, ya que algunos de sus clientes les piden retrasar la facturación (dado que son obras en construcción) entonces, ese dinero de comisión es tomado exclusivamente al momento que existe una factura, la que puede llegar mucho después, a pesar de que el trato ya esté cerrado. Otro punto a consideración es el tiempo de espera cuando existen más de 2 clientes, que puede llegar hasta 12-15 minutos.

En conclusión, el departamento de ventas tiene muy buenas herramientas de apoyo (y algunas más en desarrollo de acuerdo a la información dado por la gerencia, quienes tienen en cuenta el posicionamiento *-clase media acomodada y alta-* y el autoservicio, como meta), sin embargo, se deben desarrollar mejores procesos de entrenamiento para el mejor uso de tales herramientas, al igual que un sistema de control más avanzado, ya que la autonomía de sus empleados a veces se rige por lo que ellos creen, mas no por estándares ya establecido por la empresa.

Día 3 Instalaciones, Empresa Madel.

Se compartió una jornada de trabajo con el departamento de instalaciones, en donde, los colaboradores se encargan de la entrega y la instalación del producto en el lugar fijado por el cliente.

Dentro de las fortalezas que tiene este departamento, su personal hablando en términos de experiencia, ya que las personas que realizan la instalación en sí,

tienen una experiencia exclusiva de trabajos en madera de entre 5-10 años, certificando que el trabajo es de calidad. Sin embargo, existe un vacío en coordinación entre los siguientes componentes: fabrica, clientes y arquitectura. Esta situación es muy usual pero la reincidencia en errores, puede disminuir. Así, tenemos ejemplos de falta de producto final, por mal cálculo; o de producto final personalizado, que podría ser solucionado desde la fábrica, pero tiene sus repercusiones al momento de la instalación, logrando molestia en los clientes a pesar de un trato amigable.

Por último, a pesar de demoras, el acabado final, debe ser impecable, ya que mediante una pequeña entrevista realizada a un experto en construcciones, el ingeniero Vicente Riofrío, con una experiencia de más de 30 años en el mercado de los inmuebles, “los acabados en madera son los que más se demoran...” (Reyes, 2013)

Día 4 Producción, Empresa Madel.

“MadeServicios”, brinda el acabado final, referente al pulimiento y al lacado del piso, por esta razón, juega un rol importantísimo. La relevancia del estudio de satisfacción/motivación, es crucial en este departamento, dadas pequeñas observaciones:

- Aunque se proporciona implementos de seguridad a los empleados, estos no los usan, en departamentos que trabajan en exteriores no tiene un impacto tan fuerte, como lo es en el

departamento de lacado, ya que esta es tóxica y cuyo procedimiento se lo realiza en un cuarto cerrado.

- Adicionalmente, los implementos de seguridad otorgados al mencionado departamento no son suficientes, ya que para el manejo de laca, se debería usar trajes que cubran todo el cuerpo.



(3M, 2013)

- La cultura del correcto uso del implemento de seguridad, al igual que sus consecuencias de lo que puede pasar, no es palpable dentro de la empresa, como por ejemplo en pequeñas rotulaciones debidamente ubicadas. Además, la ubicación de los implementos de seguridad no facilita su uso, ya que están al principio de la fábrica y el departamento mencionado, al final de la misma.
- El sistema de control de igual manera, no es el adecuado, el supervisor no pone mucha atención a estos detalles, donde, su

justificación fue que no se les puede obligar, lo que demanda un programa de concientización para los empleados.

En conclusión, los empleados de “MadeServicios” no presentan una situación laboral satisfactoria y deben además de tener un programa de concientización, un reconocimiento de la importancia de su labor en el producto final, donde, su departamento es el broche a todo un proceso muy complejo, que demanda toda la atención posible, es decir, sus 5 sentidos (que dado los efectos de la laca, pueden verse gravemente afectados).

Anexos digitales, cuadro de riesgos según puesto. Aporte del departamento de RRHH, tomando en cuenta estos antecedentes.

Día 5 Administración, Empresa Madel.

El departamento de administración de Madel se encarga del servicio de atención al cliente, pago a proveedores, contabilidad, cobros, finanzas, recursos humanos, visitas técnicas y toma de decisiones importantes, entre las principales funciones. Al llegar, hubo cierto retrasos de algunos empleados, después de conversar con algunos empleados se palpo la falta de un sistema de control de asistencia y de tiempo de llegada, además, de que muchas de las veces estas situaciones no son notificadas hacia la gerencia y no son tomadas en cuenta, lo que puede resultar en una pérdida de tiempo de los empleados que llegan temprano pero que dependen de otra persona para comenzar sus actividades.

Tras algunas entrevistas con diferentes empleados, se identificó que el compromiso y la satisfacción con el lugar de trabajo, existe, además, de la ya mencionada admiración hacia el gerente general, el ing. Vicente Ríos, quien, ha

impartido de buena manera sus conocimientos acerca del negocio, al igual que establecido diferentes sistemas que le permiten estar al tanto de la situación financiera y productiva de la compañía. Sin embargo, el control hacia las actividades del personal, es otro tema, algunos empleados muestran una percepción de que los procesos son algo lentos, existe la iniciativa de involucrarse y extralimitarse en sus actividades, que es beneficioso para la empresa, pero no muy bien direccionada, sino se tiene una coordinación o debida comunicación al momento de hacerlas.

El departamento de recursos humanos esta consiente de estos problemas y ha intentado incentivar una cultura motivacional, pero el principal reto, ha sido la integración de los departamentos, hacia el reconocimiento de los aciertos y fallas, es decir, miedo "*al qué dirán*".

En conclusión, la empresa debe desarrollar mecanismos que denoten de manera más clara las actividades designadas a cada puesto al igual que mejoras que reconozcan externamente el desempeño, como un cronómetro o reloj que tome el tiempo de llegada de los empleados, cuyo objetivo, sea entrelazar de manera más directa a los departamentos y que estos tengan un mejor conocimiento de lo que sucede en toda la empresa.

## Intervención mediante charla motivacional

Para mejorar los problemas de comunicación detectados en la investigación, se desarrolló una intervención mediante una charla de motivación, para comprender los efectos de la misma. Previamente, se tabuló mediante una encuesta la situación actual de la empresa y los cambios que se dieron en la percepción, dividiendo al grupo de empleados, a los que llamamos “Empleados Motivados” (recibieron la charla motivacional) y “Empleados No Motivados” (no recibieron la charla motivacional).

### Motivación

Las siguientes preguntas fueron realizadas con el fin de lograr medir el nivel de motivación, la conformidad con el puesto y la comunicación dentro de la empresa. Tras cada pregunta se explica el porqué de las preguntas y su aporte a la investigación.

1.- Ayúdanos señalando en cuál departamento trabajas. Coloca un visto en una de las siguientes opciones:

Departamento operativo (empleados de planta, dentro de la industria y fabricación de productos)

Departamento administrativo (empleados que se encargan de las áreas: contabilidad, finanzas, RRHH y gerencia)

Departamento comercial (empleados que se desempeñan en las áreas de: ventas, servicio al cliente, visitas al cliente, bodega e instalación)

De esta manera se identifica, en cual departamento, trabaja el encuestado. Cuyo aporte a la investigación, se manifestará en los cruces de información, para sacar conclusiones más puntuales, acerca del nivel de satisfacción y percepción de los empleados en los diferentes temas expuestos.

2.- Muéstranos tu grado de satisfacción con tu puesto de trabajo, en términos de beneficios, comunicación con mi inmediato superior (jefe de departamento) y capacitación. Siendo 1 no estoy satisfecho y 6 estoy muy satisfecho con mi puesto.

#### Beneficios

1-----2-----3-----4-----5-----6

Con esta barra de sensibilidad, se pudo identificar si los beneficios que ofrece la empresa están creando un nivel de satisfacción aceptable. Ya que la tesis sostiene, que el logro de un empleado motivado, depende mucho de la conformidad con el puesto, del “significado”, es decir, el valor de su puesto para la empresa.

#### Comunicación con mi inmediato superior

1-----2-----3-----4-----5-----6

Con esta barra de sensibilidad, pudo identificar si las barreras de comunicación, reconocidas en el estudio, son realmente percibidas por los empleados o es una percepción de pocos y en cuáles departamentos es más palpable. Además, bajo el estudio de la tesis se propone que el diseño de puestos, puede llegar a un

estado ideal, que involucra el conocimiento de resultados, que es proporcionado por supervisores, administradores y gerentes.

#### Capacitación

1-----2-----3-----4-----5-----6

Con esta barra de sensibilidad, se identifica si la capacitación dada por la empresa, es la adecuada. Además, de si las barreras de comunicación pueden influir en la mejora de la capacitación continua. Donde, el aporte a la tesis, se encuentra en el diseño de puestos, la responsabilidad del puesto, que existe mediante una buena capacitación.

3.- Tiene en conocimiento, cuáles son las metas de la empresa?

- Si

-No

Con esta pregunta, se sabrá si el empleado está consciente de las metas de la empresa.

4.- Nombramos alguna meta personal que tengas a corto plazo.

\_\_\_\_\_

Con esta pregunta, se busca saber si el nivel de involucramiento, ya sea del empleado con la empresa, como de la empresa con el empleado.

**Solo si en la pregunta 3, la respuesta es afirmativa.** 5.- Opinas que las metas de la empresa, ayudarán a tus metas personales?

-Si

-No

Confirmaremos mediante la percepción del encuestado, el involucramiento. En donde, el aporte a la tesis se manifiesta al saber si los empleados sienten que las metas de la empresa se encuentran diseñadas bajo el modelo planteado: tangible, medible y evaluativo.

6.- Alguna vez ha realizado alguna actividad extra que crees que merezca reconocimiento y no lo hubo, ayúdanos sabiendo cuál fue (si no la hay, pasa a la siguiente pregunta)

---

Con esta pregunta, se buscó saber el porqué de la inconformidad, si es que existe.

7.- Ordene del 1 al 7, los siguientes aspectos que usted considera la empresa debe poner atención, siendo 1 el primer punto que debe ser atendido, 2 el segundo punto, 3 y así en continuación... el que más atención necesita

Coordinación entre departamentos

Aclaración de actividades pertinentes al puesto

Mejor proceso de capacitación

Sistema de rendimiento de cuentas

Mejor sistema de recompensas (un sistema de recompensas por ejemplo son las comisiones)

Control de asistencia de personal

Canales de información con la alta gerencia

En esta pregunta, se conocerá la percepción de los empleados, acerca de la situación interna de la empresa. De igual manera, continuando con la búsqueda de la insatisfacción del empleado.

8.- ¿Qué aspectos considera que debe mejorar en la comunicación dentro de Madel?

	Si	No
Rapidez	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguimiento y continuidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Respeto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formalidad (poner las cosas por escrito)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Se evalúa, diferentes aspectos de la comunicación interna en Madel, para de esta manera identificar claramente los problemas que crean las barreras de comunicación.

### Activador

Esta segunda parte se la realizará con el fin de entender los efectos de una intervención o charla motivacional, que serviría de activador para un comportamiento positivo, que es un medio para lograr empleados motivados.

Ahora, se nombrará brevemente los puntos que se tomó en cuenta durante la charla realizada por el expositor y catedrático, Mario Abril.

En principio, una pequeña reseña de nuestro conferencista.

- Especialista en Marketing Relacional, Lealtad de Clientes, CRM, Endomarketing, Personal Branding y Contact Center, bajo las modalidades de: auditoría, consultoría y conferencias.
- Conferencista experto a nivel nacional e internacional. Principales firmas en los que ha participado:

IBM del Ecuador

USFQ

Belcorp

Escuela de Negocios de la USFQ

Cámara de Comercio de Quito

Centro de Entrenamiento Gerencial

- Director de la firma ABRIL, agencia de Marketing Relacional: [www.abril.ec](http://www.abril.ec)
- Postgrado en Auditoría de Gestión de la Calidad. Ingeniero en Telecomunicaciones, con especialidad en Contact Center y CRM.
- Su experiencia profesional lo desarrolló en 2 multinacionales: IBM y Belcorp, obteniendo premios y reconocimientos por la Excelencia en Servicio al Cliente en ambas marcas.

Conocer los objetivos generales y específicos de la charla, además, del temario que se iba a tomar en cuenta. Adicionalmente, la elaboración de esta conferencia se la realizó acorde a los antecedentes y el estudio de campo hecho a manera de auditoria, fundamentado en pequeñas entrevistas informales para conocer más a

profundidad la realidad de la empresa participante. (Véase detalladamente en la sección del trabajo de campo)

Conferencia: “Motivación al logro y trabajo en equipo”

Objetivos.

Objetivo general:

- Afinar las actitudes de los asistentes.

Objetivos específicos:

- Recordar la importancia de tener metas, personales y profesionales.
- Identificar los pasos para el logro de las metas.
- Acordar la importancia del trabajo en equipo para lograr las metas comerciales de la empresa.

Temario.

Se toma en cuenta lo siguiente temas:

1. La realidad y retos del siglo XXI.

En inicio se realizó una introducción que hacía hincapié en temas de actualidad, como la influencia de las TIC (tecnologías de la información y comunicación “*internet*”) lo que está logrando en el mercado y la oportunidad que representa. Además, de realidades locales, como el servicio al cliente que normalmente estamos acostumbrados “*el cual es malo*” y como esto también, representa una oportunidad para diferenciarse.

2. La comunicación efectiva.

Como segundo punto, es importante saber que el rol de la comunicación, dentro de una organización, es fundamental. Es por esto, que en esta parte se tomó en

cuenta temas como: las 5 técnicas para una comunicación efectiva, 11 acciones que generan desconfianza y beneficios de la comunicación efectiva.

### 3. ¿Cómo lograr las metas?

Aquí se topó el tema de la motivación y se observó el efecto de los incentivos frente a una persona motivada y a una no motivada, donde, se sostiene que este estado depende de la situación interna de la persona, donde, también influye el ambiente laboral. También se entendió, que para lograr las metas no es suficiente el deseo, sino que también es necesario la preparación y que muchas de las veces, el querer es el incentivo. Es entonces, que para la elaboración de metas se debe: evaluar (lo que mi meta demanda para ser obtenida), evalúate (lo que tengo), evalúa las brechas (lo que me hace falta), define estrategias (que vas hacer), define tácticas (como lo vas hacer), evalúa (seguimiento si los estas logrando) y corrige (errores si existen)

### 4. El trabajo en equipo, retos e importancia.

Para la parte final de la conferencia, se usó varias técnicas de integración y participación, como actividades e historias, que brindaron la oportunidad a los asistentes de entender de nuevo que es el trabajo en equipo y la importancia de su coordinación para lograr mejores resultados.

Por último, es necesario aclarar que los temas tomaban en cuenta a la realidad de la empresa, para fomentar la participación de los asistentes.

## Resultados de la charla motivacional

Los resultados obtenidos de la encuesta propuesta fueron bajo la siguiente metodología:

- La selección de la muestra dependió del número de asistentes a la conferencia y al departamento al que pertenecen (previamente planificado junto a la gerencia).
- Existe otra muestra con características similares, es decir, que pertenecen al mismo departamento, pero con la diferencia de que estas personas no asistieron a la conferencia.
- Se realizó la misma encuesta, a ambos grupos, para medir los efectos de la conferencia y sacar resultados concluyentes.

Ahora se partirá a nombrar cada pregunta, los resultados de cada grupo, cruces y conclusiones específicas.

La primera pregunta, dice:

1.- Ayúdanos señalando en cuál departamento trabajas. Coloca un visto en una de las siguientes opciones.

Departamento operativo (empleados de planta, dentro de la industria y fabricación de productos)

Departamento administrativo (empleados que se encargan de las áreas: contabilidad, finanzas, RRHH y gerencia)

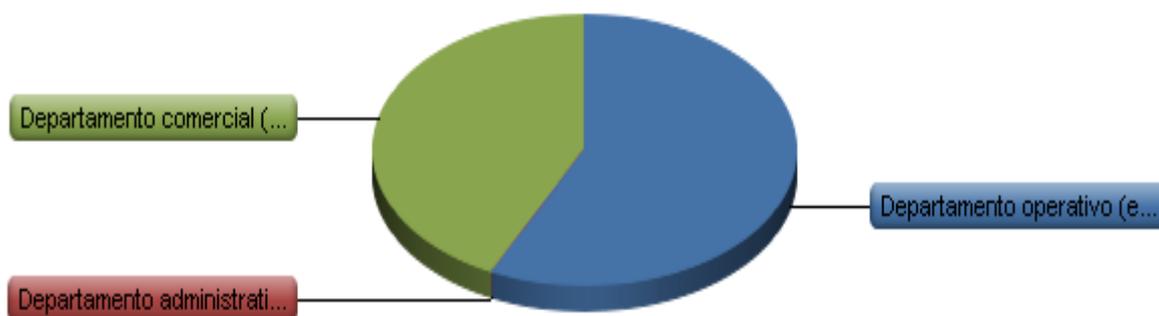
Departamento comercial (empleados que se desempeñan en las áreas de: ventas, servicio al cliente, visitas al cliente, bodega e instalación)

Con esta pregunta, solo palparemos que el mismo número de empleados a los que se les realizó la encuesta, es igual de acuerdo al departamento y a su asistencia al evento. Sin embargo, las conclusiones solo serán palpables en los cruces.

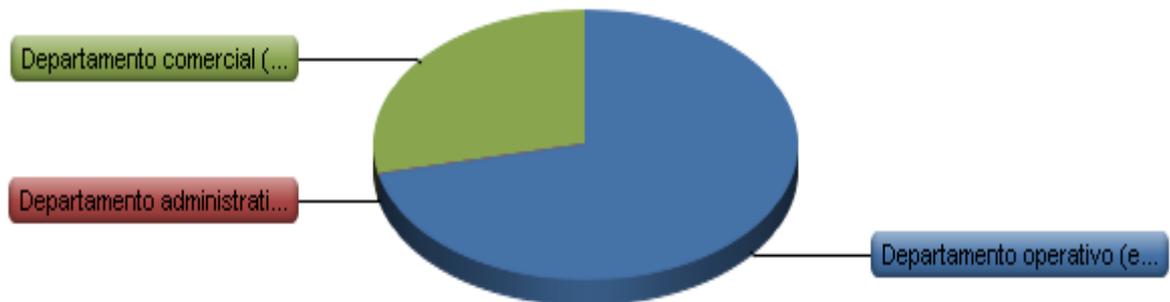
En los siguientes gráficos, se tiene la relación de encuestados según su departamento:

Desde ahora en adelante, los empleados que asistieron, serán llamados, “Empleados Motivados” y los que no, “Empleados No Motivados”

Motivados.



No motivados.



Como se puede observar, la investigación se enfocó en los empleados de los departamentos operativos y comerciales, ya que los asistentes del departamento administrativo, pertenecían a la alta gerencia.

2.- Muéstranos tu grado de satisfacción con tu puesto de trabajo, en términos de beneficios, comunicación con mi inmediato superior (jefe de departamento) y capacitación. Siendo 1 no estoy satisfecho y 6 estoy muy satisfecho con mi puesto.

A continuación, el siguiente esquema o gráfico de barras, ayudará a entender el nivel de satisfacción de los empleados.

Motivados.



Se observa que los niveles de satisfacción superan a los de insatisfacción (arriba del segmento purpura) sin embargo, estos resultados demandan una clara mejora en todos los aspectos evaluados, ya que como lo establecimos en nuestra tesis, la satisfacción con el puesto de trabajo es de vital importancia para alcanzar la motivación y en este ejemplo estamos incluyendo a la conformidad como una evaluación positiva.

No motivados.



Por otro lado, los resultados obtenidos por los “no motivados” nos indican un claro punto que debe ser atendido, la capacitación en Madel no es muy bien percibida, donde, la comprensión del trabajo en equipo, hablado en la conferencia, fue un punto clave para la mejora de la percepción de este aspecto.

3.- Tiene en conocimiento, cuáles son las metas de la empresa?

Esta al ser una pregunta abierta, los resultados entre los “Motivados y No motivados”, tuvo la relación 7/7 y 5/7, es decir, que los empleados motivados muestra un mayor involucramiento con las metas de la empresa, tomando en consideración la respuesta positiva. En conclusión, la conferencia muestra efectos positivos.

Las siguientes preguntas 4 y 5, están relacionadas para entender, si las metas que tienen los empleados en el corto plazo, son desarrolladas de alguna manera con las metas de la empresa, entonces, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Motivados.

Respuesta textual

SI, SIEMPRE ME HA GUSTADO TRABAJAR EN UNA EMPRESA QUE FOMENTA LA PRODUCCION NACIONAL, ES MUY INTERESANTE APRENDER Y ESTO DE LA MADERA ME FASCINO

NO PORQUE MIS METAS PERSONALES SON DIFERENTES A LAS DE LA EMPRESA

SI PORQUE ESTAMOS EN LA MISMA LINEA DE CRECIMIENTO CONSTANTE

SI HA LA EMPRESA ALCANZA SUS METAS A NOSOTROS NOS VA BIEN

SI POR LA ESTABILIDAD

NO, PORQUE ME QUITARON ALGO DE MI FUTURO

SI PORQUE LAS METAS DE LA EMPRESA LA IMPULSA A LA CONSTANTE INNOVACION Y MI ASPIRACION ES ESTAR APRENDIENDO Y SUPERANDO MIS CONOCIMIENTOS PARA EL BIEN LABORAL Y PERSONAL

No motivados.

Respuesta textual

SI POR EL TRABAJO

NOSE

NO

COMPLETAMENTE

SI, POR EL CUMPLIMIENTO

SI

NO

- Al leer cada una de las respuestas, podemos observar el efecto de la conferencia, donde, se sostiene una perspectiva de incremento de involucramiento (ni positivo ni negativo) pero que nos muestra el verdadero interés del empleado dentro de la empresa y de esta manera encontrar mejores incentivos.

En la pregunta 6.- Alguna vez has realizado alguna actividad extra que crees que merezca reconocimiento y no lo hubo, ayúdanos sabiendo cual fue (si no la hay, pasa a la siguiente pregunta). Nuestra intención, es indagar un poco más de por qué no de la sinergia de metas y situaciones que despierten insatisfacción en el empleado.

Las respuestas que se repitieron en ambos grupos, fueron las inquietudes entre las horas extra y el pago de comisiones a tiempo, que es un problema netamente financiero, donde, las estrategias de marketing motivacional, no tienen mucho que hacer. Sin embargo, las quejas por parte del grupo "No motivados", además de ser un mayor número, hablan de algo muy importante, el RECONOCIMIENTO, que bajo la percepción de los empleados, no existe, creando barreras de comunicación, creando una brecha a acortar, ya que puede generar desmotivación y frustración.

7.- Ordene del 1 al 7, los siguientes aspectos que usted considera la empresa debe poner atención, siendo 1 el primer punto que debe ser atendido, 2 el segundo punto, 3 y así en continuación... el que más atención necesita

Coordinación entre departamentos

Aclaración de actividades pertinentes al puesto

Mejor proceso de capacitación

Sistema de rendimiento de cuentas

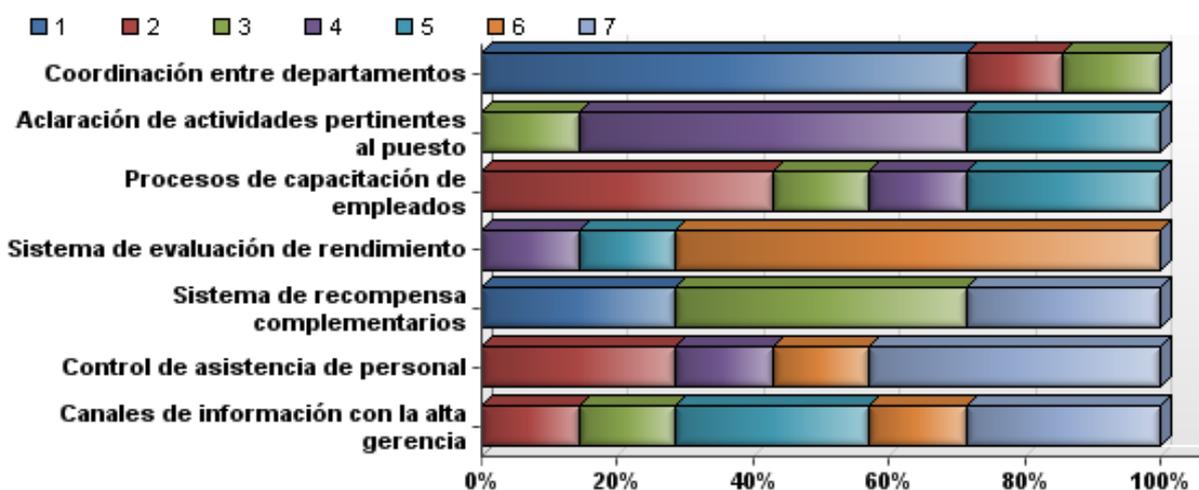
Mejor sistema de recompensas (un sistema de recompensas por ejemplo son las comisiones)

Control de asistencia de personal

Canales de información con la alta gerencia

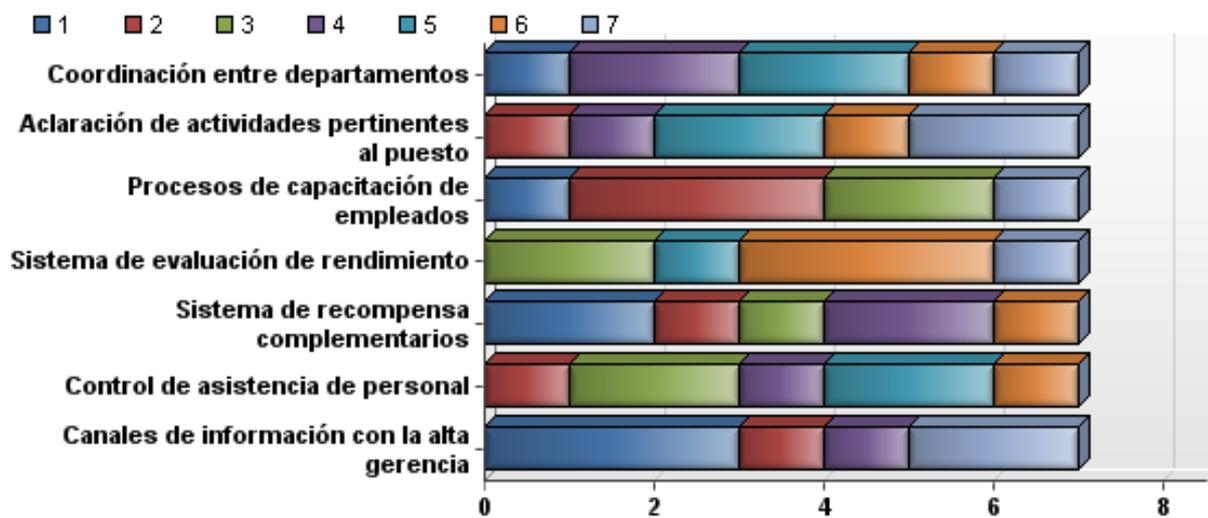
Resultados.

Motivados.



Se tiene en cuenta las 4 primeras áreas que los empleados motivados consideran merecen más atención: Coordinación entre departamentos, Procesos de capacitación de empleados, Sistema de recompensa complementarios y Aclaración de actividades pertinentes al puesto.

No motivados.



Las 4 primeras áreas que los empleados no motivados consideran merecen más atención: Canales de información con la alta gerencia, Procesos de capacitación de empleados, Sistema de evaluación de rendimiento y Coordinación entre departamentos.

Con esto, podemos notar el nivel de importancia de las identificadas “barreras de la comunicación”, al obtener resultados de suprema importancia en la coordinación entre departamentos y los canales de información con la alta gerencia.

Por último, se identifica las posibles causas del problema de comunicación dentro de la empresa participante.

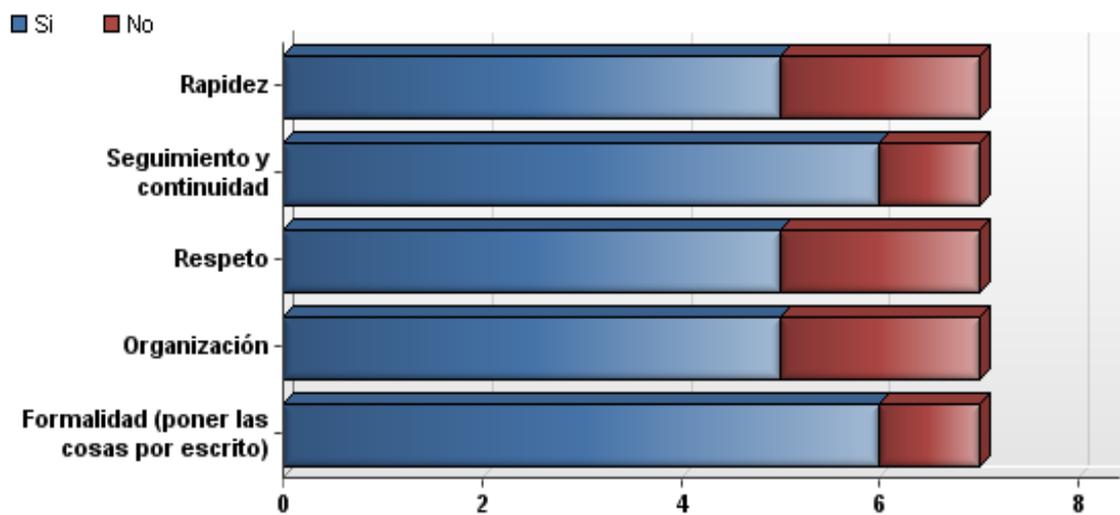
8.- ¿Qué aspectos considera que debe mejorar en la comunicación dentro de Madel?

	Si	No
Rapidez	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguimiento y continuidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Respeto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formalidad (poner las cosas por escrito)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

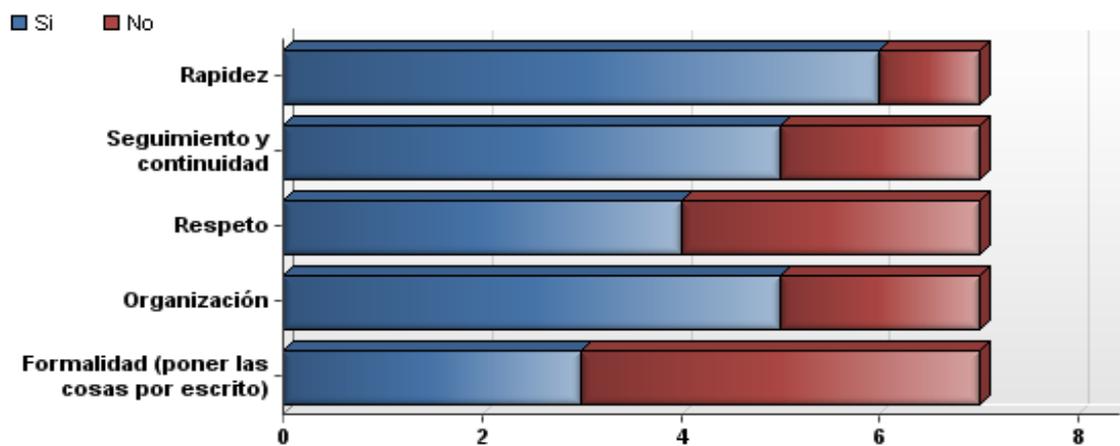
Resultados.

Nos ayudaremos de gráficos de barras:

Motivados.



No motivados.



En ambos gráficos, se muestra como efecto de la conferencia, la relevancia de problemas, en este caso, la comunicación, donde, en la mayoría de los aspectos expuestos a evaluar, la mayoría en ambos grupos consideró que deben mejorar.

### Cruces de resultados

Ahora se comprenderá cuál departamento, muestra los mayores grados de satisfacción o insatisfacción con su puesto.

Motivados.

Como lo podremos palpar más adelante, el efecto principal de la conferencia, fue el incremento en el involucramiento de los empleados con la situación actual de la empresa (con lo bueno y lo malo), reconociendo sus esfuerzos y logros, al igual que sus desaciertos y problemas.

		Departamento operativo	Departamento comercial	Subtotal
<b>Beneficios</b>	<b>No estoy satisfecho</b>	0	2	2
	<b>Estoy un poco satisfecho</b>	1	0	1
	<b>Estoy inconforme</b>	0	0	0
	<b>Estoy conforme</b>	1	1	2
	<b>Estoy satisfecho</b>	1	0	1
	<b>Estoy muy satisfecho</b>	1	0	1

	Subtotal	4	3	7
<b>Comunicación con mi inmediato superior</b>	<b>No estoy satisfecho</b>	0	1	1
	<b>Estoy un poco satisfecho</b>	1	0	1
	<b>Estoy inconforme</b>	0	0	0
	<b>Estoy conforme</b>	1	1	2
	<b>Estoy satisfecho</b>	0	1	1
	<b>Estoy muy satisfecho</b>	2	0	2
	Subtotal	4	3	7
<b>Capacitación</b>	<b>No estoy satisfecho</b>	0	2	2
	<b>Estoy un poco satisfecho</b>	0	0	0
	<b>Estoy inconforme</b>	2	0	2
	<b>Estoy conforme</b>	0	1	1
	<b>Estoy satisfecho</b>	2	0	2
	<b>Estoy muy satisfecho</b>	0	0	0
	Subtotal	4	3	7

Es por esto, que como veremos más adelante, la inconformidad en aspectos como la capacitación, es menor en el departamento operativo, al igual que existe una mayor satisfacción en la comunicación con mi inmediato superior, en el mismo departamento.

No motivados.

Dentro de los no motivados, se observa que ambos departamentos muestran insatisfacción, según los beneficios que tienen su puesto, inconformidad en capacitación en el departamento operativo y satisfacción, por ambos departamentos en la comunicación con su inmediato superior.

		Departamento operativo	Departamento comercial	Subtotal
<b>Beneficios</b>	No estoy satisfecho	0	1	1
	Estoy un poco satisfecho	2	0	2
	Estoy inconforme	0	0	0
	Estoy conforme	2	0	2
	Estoy satisfecho	1	1	2
	Estoy muy satisfecho	0	0	0
	Subtotal	5	2	7
	<b>Comunicación con mi inmediato superior</b>	No estoy satisfecho	0	0
Estoy un poco satisfecho		0	0	0
Estoy inconforme		0	0	0
Estoy conforme		2	1	3
Estoy satisfecho		2	1	3
Estoy muy		1	0	1

	<b>satisfecho</b>			
	Subtotal	5	2	7
<b>Capacitación</b>	<b>No estoy satisfecho</b>	0	0	0
	<b>Estoy un poco</b>			
	<b>satisfecho</b>	0	1	1
	<b>Estoy inconforme</b>	4	0	4
	<b>Estoy conforme</b>	1	0	1
	<b>Estoy satisfecho</b>	0	1	1
	<b>Estoy muy</b>			
	<b>satisfecho</b>	0	0	0
	Subtotal	5	2	7

## Conclusiones caso MADEL

Bajo una rigurosa investigación, se estableció valores de evaluación y estrategias de motivación y marketing holístico, para resolver los principales problemas o situaciones dentro de la nómina de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Quito, identificadas en la empresa participante MADEL.

Tomando en cuenta esto, se usó herramientas de investigación, intervención y evaluación:

Dentro de las herramientas de investigación, la labor se basó en un trabajo de campo, donde, se obtuvo los siguientes temas a tratar:

- Metas personales vs Metas de la empresa.
- Grado de conformidad y satisfacción con el puesto de trabajo.
- Comunicación interna de la empresa, medios y barreras.
- Conflictos internos entre los empleados y limitados al entorno organizacional de la empresa.
- Integración y coordinación entre departamentos.

Establecidos los temas mencionados, se partió a involucrarnos directamente con la empresa y sus empleados, realizando entrevistas no formales, mientras se realizaba alguna labor en especial. (Esto se lo hizo durante 2 semanas, pasando por todos y cada uno de los departamentos, compartiendo 1 o 2 jornadas completas de trabajo)

Tras este periodo, se pudo hacer un informe o reporte a manera de auditoria, para entender la situación actual de la empresa.

En la siguiente semana, se trabajó en conjunto con el especialista en Marketing relacional, Endomarketing y Personal branding y servicio al cliente, el Sr. Mario Abril, se partió a formular una conferencia que tenía en cuenta los valores antes mencionados y las siguientes estrategias de motivación:

- Reconocimiento, activador de un comportamiento repetitivo.
- Elaboración de metas, tangibles-mediabiles-evaluativo
- La comunicación, buen orador- buen oyente.
- Barreras de la comunicación.
- Motivación frente incentivos.
- Trabajo en equipo.
- No suerte, sino código de honor
- Diseño de puestos, significado-responsabilidad y conocimiento de resultados.

Por último y ya impartida la conferencia, se pasó a obtener los resultados mediante una encuesta, donde, se buscó encontrar los efectos de la conferencia en términos de conformidad de puesto, conocimiento de metas, problemas internos y estado de la comunicación interna.

Conclusiones de resultados obtenidos.

En esta sección, mostraremos los casos identificados en MADEL y la conclusión de cada uno, en base a los resultados obtenidos.

Caso 1: Distanciamiento, colaboradores- gerente.



(Web Marketing, 2011)

La situación se enfoca en la percepción de las personas, sobre todo por parte de los colaboradores, al sentir que el dueño ha creado barreras sociales, dado su mejora económicamente hablando y que ahora la persona, “se cree superior”. Esto sin embargo, en muchos de los casos se debe al aumento de actividades a realizar por parte del dueño y que no le permite mucho tiempo de interacción con sus colaboradores de bajo nivel, donde, la solución por inercia, es la delegación de poder, como al contratar un supervisor.

#### Caso 2: Falta de involucramiento en procesos.

Un caso muy repetitivo dentro de las empresas es la percepción de la falta de interés, sobre todo en los colaboradores del área administrativa, quienes, muestran impresiones en actividades ajenas a la labor de la empresa, como navegar en redes sociales o hablar por teléfono. Sin embargo, el problema no se encuentra en los colaboradores, sino en el diseño de puesto. En conclusión de debe reestructurar el diseño del puesto.

### Caso 3: Falta de compromiso, impuntualidad.

La tan popular, “hora ecuatoriana”, se ha vuelto algo lamentablemente común en nuestra sociedad, pero que poco a poco despierta el sentido de un mundo Cosmopolitan y decidir, que se puede planificar y lograr mejores resultados frente imprevistos.

### Caso 4: Medios de comunicación ineficientes.



Muchos científicos concuerdan que la forma de retener información, se la hace en dos partes: cuando la información es

captada en primera instancia, la realiza la llamada memoria inmediata, la que depende de varios factores, como: la legibilidad, el significado y la relación de las palabras, nuestra mente toma esta información y la traslada a la memoria de mediano y largo plazo, donde, queda almacenada por horas, días, meses, años e incluso durante toda la vida. Ahora, el desafío se da, en la fragilidad de la memoria inmediata, ya que los recuerdos que acumulan se deterioran (PanamaAmerica, 2013) rápidamente y constantemente, puede llegar a perder todo el contenido en un intervalo de 10 a 20 segundos. (Coromina, 1994)

#### Caso 5: Descoordinación entre departamentos.

Otro punto de estudio fue la descoordinación entre los departamentos o como mediante la investigación se la identificó, como “la iniciativa, mal direccionada”. Donde, nos referimos a la participación de cada departamento como una unidad independiente, mas no, como una parte de un todo. En conclusión, existen colaboradores que hacen labores ajenas por su cuenta.



(Slideshare.com, 2012)

#### Caso 6: “La culpa no es mía”.

El no reconocer los errores, no solo se fundamenta en una actitud irresponsable, sino en esencia a la falta de una cultura de retroalimentación, es decir, el colaborador busca evitar la responsabilidad de sus actos.

#### Caso 7: Inconformidad con el puesto.

Muchas veces, a pesar de un buen diseño de puesto y un riguroso proceso de reclutamiento y contratación, las personas no se sienten a gusto o inconformes

dentro del trabajo. Se los ve frustrados o hasta de cierto modo muy ansiosos pero de abandonar sus labores, no ven la hora en que el reloj de las 17h30 para salir de algo más que oficina. En conclusión, el ambiente laboral no cumple con las expectativas de la persona.

#### Caso 8: Agresión verbal.

Son casos extremos dentro de una oficina o cualquier organización, pero existen. La frustración del día a día al sentir que el trato que vive en la empresa, frente las proyecciones profesionales o personales, no son satisfechas, crean una actitud poco cooperativa y hasta agresiva, infundiendo un ambiente laboral tenso. En conclusión, la persona reconoce sus habilidades como excesivas o a su vez insuficientes para la compañía.

### Recomendaciones

Habiendo comprendido la actual situación de la empresa participante y por motivos de estudio, se partirá a elaborar un plan de acción que contendrá actividades a realizar mediante una propuesta de itinerario o diagrama de Gantt (ANEXOS).

**Rediseño de puesto y cultura organizacional.**

Al comenzar esta labor, se debe comprender que el ambiente laboral permitirá conocer que es lo que tenemos actualmente como empresa. La actual propuesta está encaminada a lo que buscamos. Además, al rediseñar las actividades de cada puesto, se podrá entender de mejor manera, si los colaboradores tienen las herramientas necesarias para los resultados que demanda como compañía.

**Análisis de relaciones internas/identificación de problemas.**

En esta actividad se busca registrar de manera clara, los problemas habituales que entorpecen el modelo de negocio y que muchas de las veces se deja pasar por falta de seguimiento, para esto se debe poner atención a al menos una semana de trabajo que demande un poco más de las persona, ya que es en estas situaciones es cuando más problemas podremos identificar.

**Análisis de autonomía, compensación y capacitación de cada puesto.**

Los beneficios que se ofrece a los colaboradores, les permiten aspirar a: progreso y desarrollo como profesionales, seguridad dentro del trabajo, flexibilidad en caso de emergencia, seguridad de empleo, contribución a metas de la empresa, reconocimiento de desempeño, oportunidad de uso de habilidades, relación con el supervisor y relación con el gerente o alto mando.

**Identificación de actividades de cada puesto.**

Lograr establecer los 3 estados psicológicos óptimos dentro de un puesto de trabajo. Al saber e identificar las actividades a realizar de cada persona, se

podrá mostrar la importancia del puesto en la cadena de valor, logrando el primer estado psicológico “significado experimentado”; reconocer sus derechos y responsabilidades dentro de la empresa, nos permitirá lograr el segundo estado psicológico “responsabilidad experimentada” y por último, el “conocimiento de resultados”, nuestro tercer estado psicológico, será la sumatoria de los 2 estados anteriores, ya que en este último se deberá dar un mayor involucramiento.

### **Actividades enfocadas hacia el cliente.**

Para una mayor coordinación entre departamentos, se debe enfocar las actividades de cada puesto, hacia el cliente, de esta manera compartir una guía a todos nuestros colaboradores, donde, el objetivo final es satisfacer al cliente.

### **Desarrollo de esquema que muestra la importancia de cada actividad.**

Al haber desarrollado las actividades de cada puesto, debe ser de conocimiento general, la importancia y aporte de cada puesto a la cadena de valor, esto se podrá realizar mediante un video corporativo o un diagrama de flujo de procesos.

### **Programa de incentivos.**

Al obtener la conformidad de parte de todos los participantes de la empresa, es decir, colaboradores, gerentes y dueños. Se debe incentivar la motivación para una constante mejora en la obtención de resultados de mayor rentabilidad, sin embargo, se debe tener en cuenta que cada persona es diferente y tiene diferentes razones o motivos para realizar algo, es entonces que bajo un

previo estudio del personal, se debe crear un sistema de incentivos, ya sea por metas, aportes importantes o cumplimiento de normativas (empleado del mes).

### **Comienzo de semanario de liderazgo.**

Dirigido a supervisores y alta gerencia, se impartirá herramientas de manejo de personal e inteligencia emocional, para entender que se siente estar en los zapatos del otro y como usar en beneficio los estados emocionales, para un mejor desempeño.

### **Comienzo de seminario de comunicación efectiva.**

Dirigido a supervisores y alta gerencia, se impartirá herramientas de programación neuro lingüística y recordación de redacción, para la obtención de mensajes claros, cortos y eficaces. Desarrollo de canales de comunicación.

Llegando al final, los canales de comunicación que actualmente se este usando deben ser evaluados para su mejora o sustitución por canales de comunicación que se adapten a las nuevas necesidades, como el uso de redes sociales, agenda electrónica e incluso monitoreo de actividades y seguimiento de requerimientos. Los canales deben recordar a la vez que planificar.

### **Implementación en agenda del día de rendimiento de cuentas.**

Debe existir una ocasión al mes (si es posible semanalmente), donde, mediante una reunión general, se dé a conocer los resultados obtenidos, errores y aciertos que permitan la retroalimentación por parte de todo el equipo.

### **Implementación de estrategias.**

Por último, todos los cambios deben ponerse en vigencia al igual que la creación de un proceso de adaptación.

## **Conclusiones de tesis**

La conformidad con el puesto, juega un importante rol para lograr la motivación en un colaborador, mostrarle la importancia de su puesto de trabajo, la responsabilidad que juega durante el proceso de producción y conocimiento de resultados, permite un mejor involucramiento visto desde un ámbito personal y profesional, al alcanzar el objetivo de crear un compromiso entre la vida fuera y dentro de la empresa, despertando el deseo de aprender y crecer con la empresa.

El desconocimiento o la falta de buenos canales de información, crea dudas acerca de lo que se está haciendo en la alta gerencia y que intentos por parte del departamento de recursos humanos, no sean efectivos, barreras de comunicación, creadas por la distancia de jerarquía no logran sinergia con la estrategia de plazas de trabajo multifuncionales, por la falta al dialogo y una mayor y directa participación de los gerentes con los empleados.

Las metas desarrolladas de una manera general e informal, no permite el seguimiento y mejora que se busca crear en los colaboradores, metas que solo cumplen con 1 o 2 requisitos de 3 (tangibles, medibles y evaluativos), llegan a crear

muchas de las veces la relación limitada, de meta es igual a recompensa monetaria, mas no aborda todos los aspectos que el alcance de una meta tiene, como: el crecimiento de la empresa, mejora en implementos de trabajo, mayor calidad de estadía de puesto de trabajo, mayores facilidades de financiamiento, incremento de beneficios, seguridad, estabilidad, compensaciones, etc.

La falta de reconocimiento y un sistema de evaluación de rendimiento, no permite identificar los comportamientos correctos dentro de los colaboradores que deberíamos incentivar a repetir. De nuevo, la falta de involucramiento de la gerencia en la realidad de los colaboradores, no permite encontrar incentivos más efectivos, para un comportamiento con consecuencias efectivas.

La coordinación entre departamentos, debe establecer una mejora en rapidez, planificación, formalidad y seguimiento, además, del pleno conocimiento y constante capacitación, de lo que está pasando en la empresa y en el mercado, ya que aunque el deseo de innovación este presente, las herramientas para que se haga realidad no existe adecuadamente en la mayoría de los departamentos.

Las circunstancias de trabajo, deben mejorar para lograr la conformidad de los colaboradores, pero más que eso, es el involucramiento de los gerentes o gente a cargo de las áreas que lo necesitan.

Procesos de capacitación incorrectos, logra crear frustración por parte de los colaboradores, al sentir que ellos solos se están capacitando y que la ayuda por parte de la empresa es poco o nula, sobretodo en el departamento operativo.

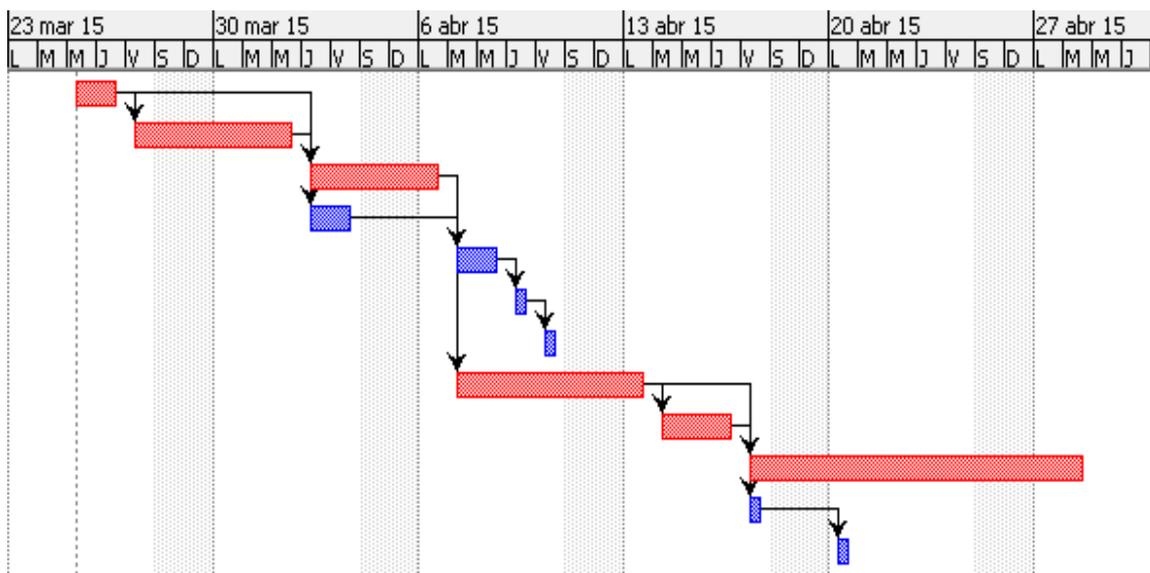
Mejoras en la comunicación interna, puede socapar a otras situaciones que bajo una primera impresión, merecen más atención, como un ambiente laboral más seguro.

La incorporación de estrategias de motivación y marketing integral, tienen un efecto de aumento de interés en las actuales prácticas de la empresa, en conclusión, si la empresa se encuentra en buen estado, con fallas que están siendo corregidas y sobre todo, expuestas ante el conocimiento de toda la empresa, la motivación por parte de los colaboradores es palpable, pero, si los niveles de satisfacción de la empresa, no cumple si quiera con la conformidad, la comunicación no es bien percibida o que por lo menos se está mejorando, las malas prácticas de la empresa, de igual manera crean mayor realce y los empleados muestran su opinión a que es lo que se debe cambiar, se debe reconocer y aceptar, para transformar.

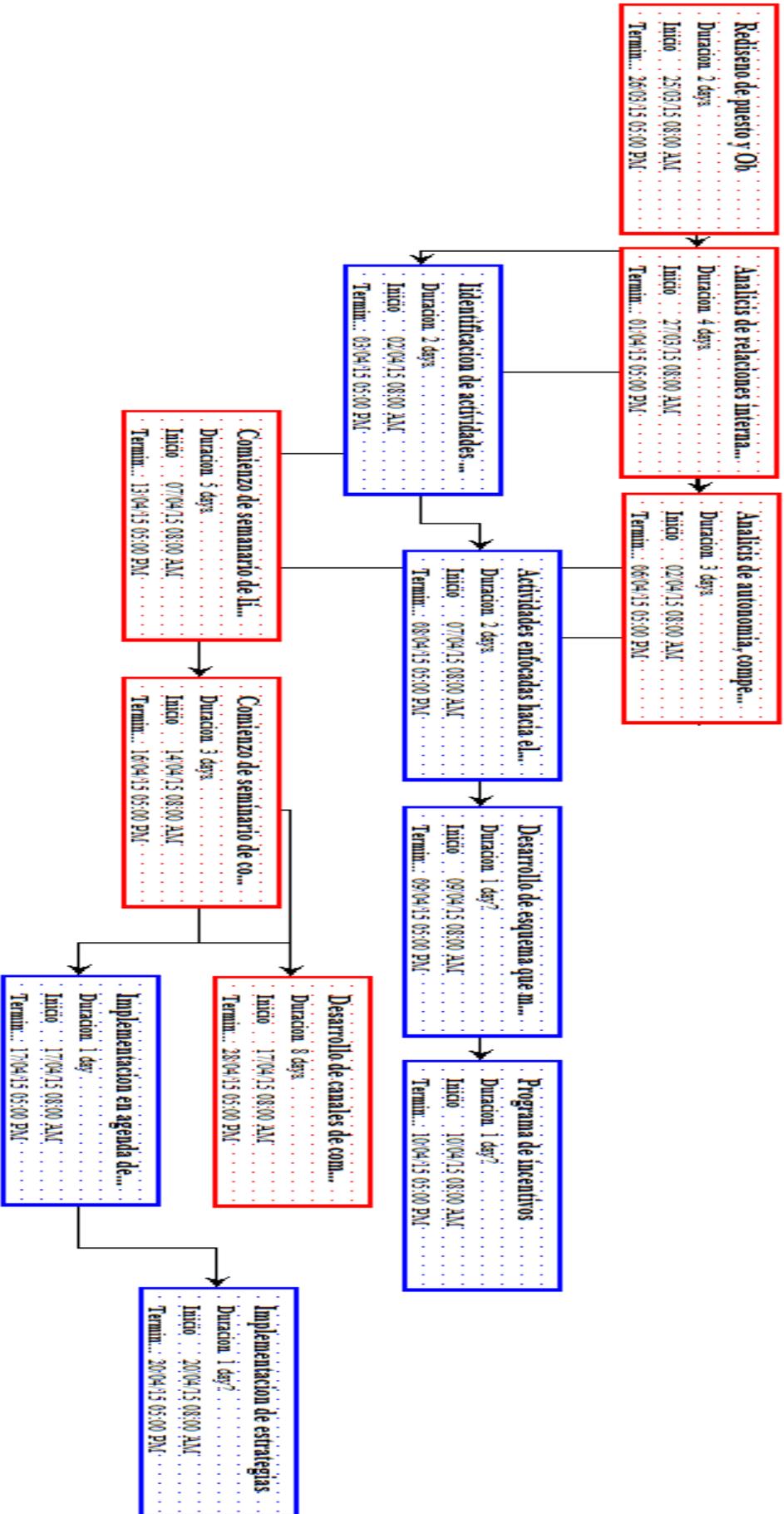
## ANEXOS

### Diagrama de Gantt

Se tomará como fecha de partida el 23 de marzo del 2015. Las actividades se desarrollan en orden cronológico de arriba hacia abajo, en total son 12 actividades a realizar.



### Diagrama de Red





## Bibliografía y recursos de interés

- Castillo, Arturo. Revistalideres.ec. 13 de 08 de 2012. 25 de 09 de 2012  
<[http://www.revistalideres.ec/rrhh/usted-colaborador-descartable\\_0\\_752324796.html](http://www.revistalideres.ec/rrhh/usted-colaborador-descartable_0_752324796.html)>.
- Calero, Luis Adriano. «Las 10 reglas para la felicidad en la oficina.» Estilo (2012): 65.
- Blanchard, Ken. Bien Hecho. New York: Norma SA, 2002.
- Robbins, Stephen P. Comportamiento organizacional. Mexico: Pearson, 2004.
- Hellriegel, Jackson y Slocum. Administracion un enfoque basado en competencias. Mexico: Cengage learning, 2009.
- Singer, Blair. El ABC para crear un equipo de negocios. Mexico: Aguilar, 2006.
- Universidad de Sonora. Formacion Empresarial. Mexico: Pearson, 2011.
- Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. Mexico: Pearson, 2004.
- Philip Kotler, Kevin Keller. Direccion de Marketing. Mexico: Pearson, 2006.
- MADEL. Madel 2012. 2012. <<http://madel.com.ec/web/>>.
- 3M. Buzo de seguridad. 25 de 06 de 2013.  
<[http://www.3mseguridadindustrial.cl/buz-de-seguridad-blanco-para-polvos-y-solventes-4510-de-3m/#!/multimedia\[fotos\]/0/](http://www.3mseguridadindustrial.cl/buz-de-seguridad-blanco-para-polvos-y-solventes-4510-de-3m/#!/multimedia[fotos]/0/)>.
- Coromina, Eusibi. «El lenguaje efizaz en la escritura.» Comunicacion, lenguaje y educacion. Mexico: Aprendizaje, 1994. 67-75.
- Cooper, Robert. «La honestidad emocional.» Cooper, Robert. La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones. Mexico: Norma, 1998. 22-30.
- Jeannie Jinsheng Yi, Shawn Xian Ye. The Haier Way: The Making of a Chinese Business Leader and a Global Brand. Dumont: Homabooks, 2003.
- Zulianos. directorioszulianos.com. 12 de 12 de 2011.  
<<http://directorioszulianos.com/article/%C2%BFpor-que-los-buenos-empleados-se-desmotivan/>>.
- Advertolog, Advertising & Commercials. advertolog.com. 04 de 2008.  
<<http://www.advertolog.com/mercedes-benz-6087805/print-outdoor/dream-factory-13-11755755/>>.

Jaramillo, Nestor. «Marketing y medios masivos.» Jaramillo, Nestor. La Gran P. Quito: Norma, 2011. 67.

Web Marketing. Como comunicar mejor nuestra marca. 8 de Nov de 2011. 20 de Oct de 2013 <<http://wmk.es/como-comunicar-mejor-nuestra-marca/>>.

CADIE. Realizacion de encuestas de ambiente laboral para empresas. 2009. 2013 <[http://www.cadie.com.mx/index\\_archivos/ClimaLaboral.htm](http://www.cadie.com.mx/index_archivos/ClimaLaboral.htm)>.

Educa Empleo. Consejos para administrar mejor tu equipo. 2013. 2013 <<http://www.educaempleo.com.ar/articuloPrint.php?id=370>>.

PanamaAmerica. Los problemas laborales ocurren por la diferencia de opiniones. 2013. 2013 <<http://www.panamaamerica.com.pa/notas/1563447-los-problemas-laborales-ocurren-la-diferencia-opiniones->>.

Slideshare.com. Trabajo en equipo. 01 de 02 de 2012. 20 de 09 de 2013 <<http://www.slideshare.net/ceciliaheredia1955/trabajo-en-equipo-11531064>>.

Mundo hispánico. mundohispanico.com. 2011. 2013 <<http://mundohispanico.com/news/2011/oct/13/los-8-pecados-en-una-relacion/>>.

Reklam, Magray. Inconformidad laboral. 2006. 2013 <[http://www.pappvary.hu/konyv\\_webajanlo/Szovegiro\\_akarok\\_lenni.pdf](http://www.pappvary.hu/konyv_webajanlo/Szovegiro_akarok_lenni.pdf)>.

Grupo Medico Durango. Como reconocer el acoso laboral. 17 de Jul de 2013. 20 de Oct de 2013 <<http://www.grupomedicodurango.com/como-reconocer-el-acoso-laboral/>>.

## Entrevistas

Riofrío, Vicente. Ingeniero Civil. Entrevista vía telefónica 22 de 06 de 2013.

Ríos, Vicente. Ingeniero Eléctrico, Gerente general MADEL Entrevista cara a cara 22 de 07 de 2013.

Ríos, Fernando Licenciado de Marketing Jefe de recursos humanos MADEL.

Entrevistas cara a cara 24 de 07 de 2013.

Abril, Mario MBA. Conferencista Entrevista cara a cara 28 de 07 de 2013.