



**Facultad de Ciencias Empresariales y Economía  
Ciencias Empresariales**

**Diagnóstico de Motivación Laboral como insumo para estrategias de promoción de  
Marketing Interno en una empresa del sector automotriz**

**Informe de Investigación**

**Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para  
la obtención del título de Ingeniero Comercial Mención en Marketing y Recursos  
Humanos**

**Autor**

**Santiago Andrés Guerrero Tamayo**

**Profesor Guía**

**Marcelo Salazar**

**Noviembre, 2015**

## **DECLARACIÓN DE ACEPTACIÓN DE NORMA ÉTICA Y DERECHOS**

El presente trabajo de fin de carrera se presenta bajo las normas éticas y reglamentarias de la Universidad de Los Hemisferios. Así, declaro que lo contenido en éste ha sido redactado con entera sujeción al respeto de los derechos de autor, citando adecuadamente las fuentes. Por tal motivo, autorizo a la Biblioteca a que haga pública su disponibilidad para lectura, a la vez que cedo los derechos de publicación a la Universidad de Los Hemisferios.

De comprobarse que no cumplí con las estipulaciones éticas, incurriendo en caso de plagio, me someto a las determinaciones que la propia Universidad plantee. Asimismo, no podré disponer del contenido de la presente investigación a menos que eleve por escrito el requerimiento para su evaluación a la Comisión Permanente de la Universidad de Los Hemisferios.

**Santiago Guerrero**

**C.I: 1715954770**

## **Dedicatoria**

A mis padres y abuelos, por la semilla de superación que han sembrado en mí y por enseñarme el arte de hacer la diferencia.

## **Agradecimiento**

A todos mis amigos, profesores, familiares y a las personas que creyeron en este momento tan importante en mi vida.

## **Reconocimiento**

A la Universidad de los Hemisferios por haberme brindado la oportunidad de desarrollar capacidades, competencias y cualidades que me han llevado a ser una mejor persona.

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL.....	6
ILUSTRACIONES .....	7
RESUMEN.....	8
PALABRAS CLAVES: Motivación Laboral, Sector Automotriz, Marketing Interno.....	8
ABSTRACT.....	9
KEYWORD: Work Motivation, Automotive Industry, Internal Marketing.....	9
INTRODUCCIÓN .....	10
1.1 Problema planteado .....	10
1.2 Pregunta general.....	11
1.3 Preguntas específicas de Recursos Humanos .....	11
1.4 Pregunta específica de Marketing .....	11
1.5 Objetivo general .....	11
1.6 Objetivos específicos.....	11
1.7 Justificación de la investigación.....	12
1.8 Alcance de la investigación.....	13
MARCO REFERENCIAL .....	14
2.1 Antecedentes .....	14
2.2 Historia del sector automotriz en el Ecuador .....	18
2.3 Historia de la motivación laboral .....	19
2.4 Teorías de Motivación.....	22
2.5 Motivación financiera .....	24
2.6 Motivación no financiera .....	25
2.7 Marketing interno.....	28
2.8 Modelos y líneas de pensamiento de marketing interno .....	29
2.9 Benchmarking .....	33
METODOLOGÍA .....	36
3.1 Tipo de investigación .....	36
3.2 Diseño de la investigación.....	37
3.3 Población.....	37
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	38
3.5 Validez del instrumento .....	38
HALLAZGOS.....	40

4.1 Incremento salarial 2014 .....	40
4.2 Relaciones laborales .....	41
4.3 Remuneración .....	42
4.4 Reconocimiento.....	43
4.5 Espacio físico .....	44
4.6 Estabilidad laboral.....	44
4.7 Marketing como fuente de motivación.....	45
4.8 Canales de comunicación .....	46
4.9 Resumen hallazgos .....	47
ESTRATEGIA PROPUESTA .....	49
CONCLUSIONES .....	52
RECOMENDACIONES .....	54
BIBLIOGRAFÍA.....	55
ANEXOS.....	58

## **ILUSTRACIONES**

Ilustración 1. Motivación financiera (Wayne Mondy. 2010. p. 26).....	25
Ilustración 2. Motivación no financiera (Ilustración propia).....	26
Ilustración 3. Marketing interno (Kotler & Keller, 2006, p. 412).....	28
Ilustración 4. Modelo Berry (Ahmed & Rafiq, 2002, p. 15).....	29
Ilustración 5. Modelo de Grönroos (Ahmed & Rafiq, 2002, p. 15).....	30
Ilustración 6. Modelo de Rafiq y Ahmed (Ahmed & Rafiq, 2000, p. 455).....	31
Ilustración 7. Modelo de Tansuhaj, Randall y McCullough (Tansuhaj, Randall & McCullough, 1988, p.33).....	32
Tabla 1. Benchmarking (Tabla propia).....	34
Ilustración 8. Incremento Salarial (Deloitte, 2014).....	38
Tabla 2. Resultados tabulación (Guerrero, 2015).....	40
Tabla 3. Resultados tabulación (Guerrero, 2015).....	40
Tabla 4. Resultados tabulación (Guerrero, 2015).....	41
Tabla 5. Resultados tabulación (Guerrero, 2015).....	42
Tabla 6. Resultados tabulación (Guerrero, 2015).....	43
Tabla 7. Resultados tabulación (Guerrero, 2015).....	44
Tabla 8. Resultados tabulación (Guerrero, 2015).....	45

## RESUMEN

El presente trabajo de final de carrera busca reconocer si la motivación laboral puede ser un insumo positivo para el desarrollo de una estrategia de Marketing Interno en una empresa del sector automotriz que, por motivos de confidencialidad, la llamaremos empresa “x”, a su vez se hallara las principales fuentes de motivación de los empleados.

El tipo de investigación fue exploratoria, descriptiva y de campo, según su naturaleza fue de carácter cuantitativo, con un tamaño de la muestra total de 68 empleados la cual representa el 100%, se realizó una encuesta de 26 preguntas abiertas y cerradas para el análisis correspondiente. Para la propuesta de Marketing se partió de datos generales aceptados como son: las teorías de motivación, los conceptos de marketing interno, el análisis del mercado automotriz en Quito-Ecuador y el diagnóstico de los resultados de la empresa analizada.

Este estudio se generó como consecuencia de la disminución en las ventas de las empresas automotrices dado por las fuertes políticas de restricción y altos niveles de aranceles que impone el gobierno en turno para el mercado. Lo cual trajo como consecuencia problemas socio-económicos generando desempleo y posibles quiebras de los negocios en el sector.

Los resultados de la investigación obtenidos reconocen que los factores de motivación más influenciados para una empresa del sector automotriz son: las relaciones laborales positivas, remuneración, reconocimiento, estabilidad laboral y un buen espacio físico para trabajar. A su vez se halló que el acompañamiento del marketing interno puede generar motivación al realizar sus tareas. Al final del trabajo se concluyó que el diagnóstico de motivación laboral puede ser un insumo positivo a la hora de construir una estrategia de marketing interno para generar impactos positivos en el comportamiento del colaborador.

**PALABRAS CLAVES:** Motivación Laboral, Sector Automotriz, Marketing Interno.

## **ABSTRACT**

This work seeks to recognize if motivation may be a positive for the development of an internal marketing strategy with which the directors of a company in the automotive sector can develop internal strategies for its employees. This study also sought which are the main sources of motivation of employees in the automotive sector

The implemented methodology will be investigative, with a total sample size of 68 employees which represents 100% of all employees surveyed because they were not many. As information gathering tool was a survey of 26 open and closed questions for the analysis of the work. For the marketing proposal of the work a study was made in the Motivational theories, concepts of internal marketing, analysis of the automotive market in Quito - Ecuador and the results in the company.

This study is generated in consequence of the decline in sales of car companies given the strong political restriction and high tariffs imposed by the current government for this market. Which results in socio- economic generating unemployment and business bankruptcies in the sector.

The research results obtained recognizes that the most influential factors of motivation for a company in the automotive sector are positive labor relations, compensation, recognition, job security and good physical workspace. In the study also was found that the internal marketing functions can generate employee motivation. It was concluded that the diagnosis of work motivation can be a very positive when it comes to building a domestic marketing strategy to generate high impact at low cost input.

**KEYWORD:** Work Motivation, Automotive Industry, Internal Marketing.

## INTRODUCCIÓN

### 1.1 Problema planteado

La motivación del personal para una empresa del sector automotriz ha sido constante fuente de duda para los directivos durante varios años, muchos se preguntan si vale la pena una inversión en este sentido y otros solo lo dejan de lado. Lo cierto es que en el Ecuador muy pocos directivos buscan en la motivación una solución a sus problemas comerciales y se apoyan en temas más organizacionales, financieros o en asuntos técnicos.

Es por esta razón que los directivos en una empresa del sector automotriz, en la mayoría de ocasiones ven en la motivación del personal un gasto innecesario a la hora de formar sus presupuestos anuales y la idea de que este tema solucione problemas dentro de la empresa les parece absolutamente absurdo, ya que señalan que a un colaborador no se le puede motivar de manera individual, por el contrario, es necesario motivarle de manera integral y eso es un costo muy alto de asumir para la empresa. Sin embargo, no se considera que a un colaborador también se le puede motivar de una manera no financiera con esto la motivación debe ser individual, puesto que, no siempre a un colaborador le motivan las mismas cosas que a otro, a uno le podría motivar un curso de capacitación y a otro empleado el incremento en su sueldo.

En reuniones mantenidas con los directivos de una empresa del sector automotriz investigada, se pudo constatar que dan mayor importancia a cursos de actualización de conocimientos que a charlas o actividades de motivación y muy poco interés en propiciar el trabajo en equipo. Esta manera de administrar al capital humano se da por el pensamiento de los directivos de la empresa, que en la mayoría de los casos tienen 50 años o más y que manifestaron creer solamente en la motivación financiera, tangible.

Esto impulsa a que los directivos de una empresa del sector automotriz se preocupen más por aspectos extrínsecos como los sueldos, comisiones, bonos y dejan de lado la otra parte no financiera como la capacitación, trabajar en lo afectivo de las personas, políticas solidarias, flexibilidad de horarios, trabajo en equipo, la comunicación permanente, la participación, el lugar físico de trabajo entre otras. Juntar la motivación financiera y la no

financiera, lograría una motivación completa. El Marketing Interno es una estrategia interesante para potenciar un buen clima laboral a través actividades motivacionales que están incluidas dentro de un programa estructurado y que cumple con el objetivo planteado para el efecto, este objetivo u objetivos normalmente son propuestos en base a un diagnóstico del clima laboral de la empresa.

Es importante realizar el diagnóstico del clima laboral para una empresa del sector automotriz ya de esta manera se podrá identificar y formular los objetivos de mejora pertinentes y apoyarse en el Marketing Interno para la promoción y ejecución de los mismos. El resultado del diagnóstico debe ser analizado a profundidad porque de esto dependerá la formulación correcta de los objetivos y estrategias de Marketing Interno para atacar aquellos puntos de mejora. Se descubrirá con el diagnóstico si su resultado es un insumo importante para la elaboración de un plan estructurado de Marketing Interno.

## **1.2 Pregunta general**

¿Puede la motivación laboral ser un elemento fundamental para el desarrollo de una estrategia de marketing interno para una empresa del sector automotriz?

## **1.3 Preguntas específicas de Recursos Humanos**

¿Qué factores de motivación son los más importantes para un colaborador de una empresa del sector automotriz?

## **1.4 Pregunta específica de Marketing**

1. ¿Cuál sería una estrategia de marketing interno a implementar en una empresa del sector automotriz para que ayude en la motivación del personal?

## **1.5 Objetivo general**

Elaborar una estrategia de marketing interno en base a los factores de motivación.

## **1.6 Objetivos específicos**

1. Identificar qué factores de motivación laboral son los más relevantes para un colaborador de la industria automotriz.
2. Proponer la estrategia de marketing interno que involucre los factores de motivación para una empresa del sector automotriz.

## **1.7 Justificación de la investigación**

Desde el punto de vista práctico, la investigación se la realiza por la situación comercial baja en la que la empresa del sector automotriz se encuentra en este momento, se ha pensado en este estudio como una contribución para dar soluciones a sus problemas comerciales con estrategias de dirección internas que se puedan implementar en la compañía, sin incurrir en grandes inversiones para lograr nivelar los ingresos en este tiempo de crisis para el sector. Trabajar en el fortalecimiento de la fidelidad de los empleados hacia la empresa con la intención de mejorar su apoyo es un punto crucial para la empresa del sector automotriz en este momento de incertidumbre. Qué hacer para lograr mayor fidelidad, será parte de la estrategia que se proponga una vez obtenido los resultados del diagnóstico de clima laboral.

Adicionalmente desde el punto de vista social, la calidad de un buen ambiente laboral y las estrategias que se puedan implementar en beneficio del colaborador, serán de suma importancia para encarar el continuo descenso en los ingresos y de una posible crisis comercial en el futuro, en estos momentos ya se está sintiendo sus efectos en la economía del sector automotriz, generando en mucho de los casos desempleo. Por lo dicho, el presente estudio no solo busca dar solución a la empresa del sector automotriz para la mejora en la satisfacción del cliente interno, sino proponer una estrategia de gestión replicable, que de ser tomada en cuenta por otras empresas del sector automotriz, contribuyendo de esta manera a evitar un posible problema socio-económico en este tipo de negocios y un incremento en la tasa de desempleo.

Por otro lado, la investigación proporcionará información relevante al área de Recursos Humanos y al área de Marketing, sobre las fuentes de motivación más importantes para el colaborador de la empresa del sector automotriz, de tal manera que los dos departamentos de la empresa sean los responsables de la implementación de la estrategia que se propondrá como parte de este estudio. De igual manera el presente trabajo basará su estudio bajo las teorías de la motivación universal ya probadas con metodologías de trabajo definidas. La investigación, además, se fundamentará en las nuevas tendencias de Talento Humano como la motivación financiera directa y la motivación no financiera. Por último se dará importancia a la información obtenida de las entrevistas mantenidas con profesionales del área de Recursos Humanos y Marketing de la empresa consultora Deloitte, con más de 10 años de experiencia de consultoría externa en el negocio automotriz.

## **1.8 Alcance de la investigación**

El estudio escogido, tiene como objetivo final desarrollar una estrategia de Marketing Interno partiendo de las fuentes de mayor relevancia de motivación para un colaborador en una empresa del sector automotriz. Será una herramienta estratégica de dirección para los Gerentes del Sector Automotriz en Quito-Ecuador. La profundidad del análisis se basará en dos áreas de la administración como son los Recursos Humanos y el Marketing, de tal manera de determinar las mejores prácticas para la Organización, dando respuesta a las preguntas específicas planteadas en este documento. De igual manera, el estudio responderá a temas de Talento Humano específicos, como el motivar de mejor manera a los colaboradores sin incurrir directamente en aspectos monetarios.

Los resultados de la investigación en el área de Recursos Humanos mostrarán principalmente que aspectos le interesan más a un colaborador del sector automotriz para sentirse motivado y de esta manera realizar sus tareas con mayor efectividad, esto ayudará sin duda a un mejoramiento en el clima laboral de la Organización.

Por otro lado, los resultados al final del estudio servirán para proponer la estrategia de marketing interno que la empresa del sector automotriz debería considerar implementar, esto se fundamentara en las fuentes de motivación más importantes de los colaboradores en esta investigación.

Los libros de texto de Gerencia Administrativa muchas veces argumentan que el primer paso para cambiar a una compañía es contratar personal muy calificado y dejar que estas personas realicen una mejora en la estrategia, tiene mucho sentido, pero, significa tener recursos financieros para hacerlo y en estas circunstancias para la empresa del sector automotriz no será posible optar por esta alternativa. Por otro lado surge la pregunta, ¿Un personal muy capacitado será atraído a una situación como ésta? Para captar el interés en el futuro y un mejor acercamiento a este tipo de colaboradores, primero se debe desarrollar una mejor estrategia que logre la satisfacción del cliente interno en todos sus ámbitos y con ello mostrarse al mercado como una empresa atractiva y convincente que incite a personal superior”(Al Ries & Jack Trout, 2007, p.27)

## MARCO REFERENCIAL

### 2.1 Antecedentes

Iniciando con los antecedentes, se encuentra la investigación realizada por Delgado & Di Antonio (2010) en su estudio: “La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional: un estudio de caso”, su objetivo, analizar la incidencia de la motivación laboral en el desempeño que poseen los empleados de la empresa de bienes raíces. El tipo de investigación utilizada fue de campo y de nivel descriptivo, se estudió una población de 84 empleados que dio un 90% de confiabilidad, se utilizó el método cualitativo y como fuente de recopilación de datos un cuestionario con preguntas cerradas. Entre los resultados obtenidos, los autores determinaron que el clima organizacional influye de una u otra manera en las actitudes y conductas de los empleados y se estableció que el grado de satisfacción en la dirección del área de salud Guatemala Central respecto al clima organizacional es satisfactorio, mientras que la motivación laboral es satisfactoria media.

De igual manera se encontró la investigación realizada por Sánchez (2011) en su estudio: “Motivación como factor determinante en el desempeño laboral del personal administrativo del hospital (Dr. Adolfo Prince Lara)”, el objetivo, analizar los factores de motivación presentes como elementos claves para el desempeño laboral del personal administrativo del hospital “Dr. Adolfo Prince Lara”. El tipo de investigación fue correlacional descriptiva y de campo, donde el colectivo a investigar estuvo conformado por una población de doce trabajadores. Por ser una población pequeña, finita y homogénea no se aplicaron criterios de selección de la muestra. Por lo tanto se tomó la totalidad de la misma. La técnica e instrumento utilizados para la recolección de datos fue la encuesta tipo cuestionario con 26 preguntas cerradas. Para validar el instrumento se empleó la técnica de juicio experto, la confiabilidad se realizó a través del coeficiente alfa de Cronbach dando como resultado un grado de confiabilidad del 0,88 considerado totalmente válido para su aplicación. Entre los resultados obtenidos se comprobó la relevancia de hacer que los trabajadores de una organización estén satisfechos tanto con la empresa como con la labor que realiza. Esta satisfacción es lograda por diversos factores, que en la investigación fueron denominados factores motivacionales; siendo el más

importante el salario, el cual actúa como un motivador para los trabajadores, porque salda de una manera sus necesidades; adquiriendo además, importancia porque le otorga al individuo un medio para cubrir sus necesidades económicas.

A su vez se encuentra la investigación realizada por Quero (2013) en su estudio: “Estrategias de marketing interno para el mejoramiento de la calidad de servicio y satisfacción de los clientes de la empresa (Greif)”, su objetivo, descubrir si la empresa “Greif” debía implementar marketing interno para el mejoramiento de la calidad de servicio y satisfacción de los clientes. El tipo de investigación utilizada fue exploratoria-descriptiva, bajo un diseño no experimental transaccional. Las técnicas fueron las encuestas conformadas con 17 ítems, las cuales se aplicaron a 20 personas de la empresa objeto de estudio; se aplicó el instrumento de recolección de información propio, con un índice de confiabilidad del 90%. Los resultados obtenidos concluyen que el marketing interno se consolida como instrumento que busca el compromiso del personal y ayuda a asegurar la consistencia de la estrategia corporativa y el éxito de los nuevos servicios en un mercado competitivo. A su vez, el diagnóstico concluyó que la empresa de estudio si necesita incorporar una estrategia de marketing interno para un mejoramiento de la calidad de servicio y satisfacción de los clientes externos como internos.

En la búsqueda de investigaciones anteriores en torno al tema, para el presente trabajo, no se encontraron estudios que relacionen la motivación laboral y el marketing interno, siendo un estudio de aporte innovador a nivel teórico en las ciencias administrativas. “Todos los programas de investigación que admiro tiene una característica común. Todos ellos predicen hechos nuevos, hechos que previamente ni siquiera habían sido soñados o que incluso habían sido contradichos por programas previos o rivales” (Laktos, 1978, p.9)

**Motivación laboral:** Es el proceso de estimular a un individuo para que se realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador.” (Sexton, 1977, p.162).

**Remuneración financiera directa:** “consiste en el pago que recibe una persona bajo la forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos. En una encuesta reciente realizada por la sociedad para la administración de recursos humanos (SHRM), el principal instrumento motivador para la satisfacción de los empleados resulto ser la remuneración” (Mondy, 2010, p.269)

**Remuneración financiera no directa:** “(prestaciones) consiste en todas las retribuciones financieras que no están incluidas en la remuneración financiera directa. Esta forma de

remuneración incluye una amplia variedad de retribuciones que normalmente recibe el empleado de una manera indirecta. La remuneración no financiera consiste en la satisfacción que experimenta una persona y que se deriva del trabajo mismo o del medio ambiente psicológico o físico en el cual labora” (Mondy, 2010, p.269)

**Marketing externo:** “Es el trabajo que hace una empresa para preparar un servicio, fijar su precio, distribuirlo y promoverlo” (Kotler & Keller, 2006, p. 410)

**Marketing interno:** “Se refiere al trabajo que hace la empresa para capacitar y motivar a sus empleados para que brinden la mayor satisfacción posible al cliente” (Kotler & Keller, 2006, p. 410)

**Benchmarking:** “Es una técnica para buscar las mejores prácticas que se pueden encontrar fuera o a veces dentro de la empresa, en relación con los métodos, procesos de cualquier tipo, productos o servicios, siempre encaminada a la mejora continua y orientada fundamentalmente a los clientes”. (Casadesús, 2005)

**Empowerment:** “Quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo” (Batallas, 2015)

Una vez entendido estos conceptos se podrá analizar el comportamiento comercial del sector en el que se observa una reducción de ventas en las empresas automotrices, por ejemplo: “Para el cierre del año 2013 el mercado automotor ecuatoriano presentó una reducción en ventas del 44% con respecto al 2012 lo que equivale a 113.812 vehículos nuevos vendidos en el país “Se distribuye geográficamente en las siguientes provincias: El 40,8% en Pichincha, el 27% en Guayas, el 7% en Tungurahua, el 5,6% en Azuay, el 3,5% en Manabí, el 3% en Imbabura y el 13% restante en las demás provincias”(AEADE,2013, p.12).

Algunos factores externos han llevado a la disminución de ventas en el sector automotor a nivel nacional, según el anuario de la AEADE señala que “El gobierno nacional implementó un régimen de licencias para controlar las importaciones de vehículos armados, debido al déficit de la balanza comercial que en el año 2010 ascendió a 1.978.9 millones de dólares. Posteriormente, se argumentaron razones ambientales para la puesta en vigencia de una restricción cuantitativa que reemplace las licencias y que no contradiga las normas de la Organización Mundial de Comercio (OMC) y la Comunidad Andina (CAN) que prohíbe a los países miembros restringir importaciones” (AEADE,2013, p.12).

A partir de esto las casas comerciales tuvieron que reducir el monto de importaciones y subir el precio de los vehículos con lo cual el cliente se vio afectado disminuyendo la cantidad de compra de vehículos desde el año 2010. Por otro lado también los aranceles subieron a vehículos que rebasen los 1900 cc (centímetros cúbicos) esto no se aplicó a vehículos pesados como: camiones, volquetas, buses, entre otros. De la misma manera, las regulaciones de créditos de vehículos se hicieron más exigentes por parte de los bancos con el fin de verificar si las personas son sujetas de crédito, esto ocasionó una reacción en cadena que limita al comprador y estanca las ventas de los concesionarios.

Según la AEADE para el final del año 2012 “En el contexto regional, el mercado automotor ecuatoriano registró la mayor reducción de ventas en la actualidad (-13%) superando a Colombia y a Argentina que experimentaron también una contracción en sus ventas del 2,6% y 1,9% respectivamente” (AEADE, 2012, p.12). Sin embargo para el año 2013 se registró un 6% de importaciones menos comparado con el año 2012, lo cual significa que el 2013 hubo una reducción mayor. Con estos resultados a la baja, los concesionarios de vehículos han limitado su participación en la economía nacional y su mercado empieza a decrecer aceleradamente. En este sentido, los dirigentes están sumamente preocupados con la crisis que el sector automotor ecuatoriano está viviendo, y muchos señalan que tener una baja del 13% en ventas no es normal en un mercado que ha venido creciendo paulatinamente a través de los años. Estos propios directivos de las empresas automotrices, se han encargado de tratar de renegociar las restricciones a través de la AEADE con los diferentes organismos gubernamentales que han impuesto una serie de homologaciones o restricciones a los vehículos importados, que hacen que el precio final del vehículo suba y éste resulte más difícil de vender; sin embargo, es poco lo que han podido hacer y las empresas se limitan a seguir las medidas impuestas.

Esto lleva a pensar que la tendencia del mercado automotor en el Ecuador seguirá a la baja ya que estas restricciones no serán movidas por el estado en turno hasta finales del año 2015 o 2016 donde los cupos asignados a cada importador podrían ser liberados pero no es completamente seguro, por esta razón, este sector vive un ambiente de incertidumbre donde los directivos piensan un sin número de soluciones para dar frente a esta crisis. “¿Qué viene primero, las soluciones técnicas elegantes o las soluciones que más convengan al conjunto de BMW? La respuesta es ninguna y ambas a la vez. No existe ningún colaborador con vida de BMW hoy por hoy que pueda separar los dos objetivos. Todo ello a favor de una empresa que sabe lo que se trae entre manos y está dirigida por

personas con una profunda convicción que el alma y la razón de ser de una marca es, y siempre será su capital humano y el placer de conducir” (David Kiley, 2004, p.70)

Todas estas razones avalan que las empresas en el sector automotriz están afectadas y sus soluciones comerciales solo las buscan de una manera externa, por lo tanto con estos antecedentes, la propuesta del presente estudio es poder encontrar estrategias internas en los propios colaboradores para poder causar en estos una mejora de rendimiento a futuro.

## **2.2 Historia del sector automotriz en el Ecuador**

La industria del sector automotriz en el Ecuador da sus primeros pasos a inicio del siglo XX según un anuncio de diario el Comercio “Los Ford Estadunidenses hicieron su aparición allá por 1907 en Quito y antes en Guayaquil, por cierto. En 1912 les salieron a competir los Paige, también fabricados en Detroit” (El Comercio, 1913, p.14) las principales marcas lanzadas en el Ecuador fueron Ford y Paige, sus primeros lanzamientos fueron en la ciudad de Guayaquil y posteriormente en Quito en dicho año. Con las primeras importaciones ya en camino se empezaron a sumar de a poco diferentes marcas como: Pontiac (marca absorbida por el grupo de GM) Fiat y General Motors. A partir de esto las ventas y el crecimiento automotor en el Ecuador han venido creciendo de una manera sostenible y a pasos agrandados a tal punto que la AEADE registró para el año 2012 la comercialización de 121.446 vehículos nuevos sin considerar motos, sin embargo esto implica una reducción de las ventas ya que para el año 2011 se vendió 139.893 vehículos.

De igual manera en la década de 1950 comienza la producción nacional del sector automotor, algunas industrias tanto del sector textil y del metal comienzan a incursionar en la fabricación de carrocerías nacionales dando lugar a una expansión de dichos negocios. Para la década de 1960 el gobierno ecuatoriano con el presidente José María Velasco Ibarra empezó a poner algunas barreras de entradas o protecciones arancelarias con lo cual salieron las primeras ensambladoras nacionales como Aymesa, empresa constituida en el año de 1973, Omnibus BB transportes S.A que empieza para el año de 1975 o también Maresa que empieza su producción para el año de 1979, todas estas ensambladoras vigentes en la actualidad, comienzan a marcar un camino en la fabricación de sector automotor. Según AEADE para el año 2012 las tres ensambladoras nacionales OmnibusBB, Aymesa y Maresa produjeron 81.398 vehículos lo cual cubrió el 46% del

consumo local mientras que en el 2011 fue del 44% (AEADE, 2012, Pág. 26) lo cual se puede observar un aumento en la producción nacional del sector automotor.

Para el año de 1992 tras la presidencia de Sixto Durán Ballén el gobierno nacional quitó las prohibiciones de importaciones en el Ecuador, lo cual dio luz verde para el ingreso de varias marcas del sector automotor al país el cual año tras año ha venido en aumento y con mayores beneficios para las casas automotoras, sin embargo desde el 2011 el gobierno nacional ha puesto nuevamente algunas restricciones y barreras arancelarias a los vehículos “en el mes de noviembre entró en vigencia la novena reforma tributaria misma que incorporó varios cambios en materia impositiva como el incremento del impuesto a la salida de divisas que pasó del 2 al 5% generando un efecto inflacionario en la economía nacional y obligando a los importadores de vehículos y demás productos a ajustar sus niveles de precios”(AEADE,2011, p.6) lo cual nuevamente ocasionará una disminución en las ventas de las empresas y aquí es donde la motivación del personal puede ser una herramienta efectiva que de soluciones a las empresas construyendo planes de acción para este problema que ya está afectando a las casas automotrices y a su capital humano, que puede traer resultados negativos tanto a nivel financiero y social.

### **2.3 Historia de la motivación laboral**

Se ha hablado mucho sobre el inicio de la motivación laboral, sin embargo, la mayoría de las fuentes señalan que “La Motivación Laboral surge alrededor del año de 1700, en el continente europeo, cuando los talleres de artesanos tradicionales se transformaron en fábricas con maquinaria operada por cientos de personas, con intereses y formas de pensar diferentes a los intereses patronales, reflejándose esto en problemas de baja productividad y desinterés por el trabajo. Es así que la motivación laboral fue tomando fuerza en todos los ámbitos de la sociedad” (Monserrat & Cruz, 2006, p.2)

En el pasado los talleres artesanales tradicionales eran muy importantes para la fabricación de distintos productos donde la mano de obra era su principal fuerza de trabajo y fuente de ingreso para algunas familias, “En los siglos siguientes fueron surgiendo los talleres manufactureros, donde existía una división del trabajo y cada operario tenía solo una parte de la responsabilidad de la confección del producto. Con la revolución industrial los empresarios debieron afrontar los problemas de un mercado en constante ampliación. Producir más a menores costos y tiempo. El trabajo de varios operarios fue sustituido por la introducción de la máquina. Los artesanos se convirtieron en trabajadores a sueldo en las

fábricas” (Galbiatti, 2006, p.6) para dar una pequeña ilustración en el tiempo lo que en el pasado se denominaban a los negocios como talleres de artesanos tradicionales hoy en día se los podría asociar con las pequeñas, medianas o grandes empresas fabricantes como por ejemplo en la industria automotriz podría ser las ensambladoras o las fábricas que hacen la tapicería de los autos

Con el tiempo y el inicio de la era de la industrialización, estos talleres de artesanos tradicionales se fueron convirtiendo en lo que ahora son las fábricas, donde habían maquinas que eran operadas por el personal, sin embargo, a partir de esta modificación en la forma de trabajar ya comenzó a haber problemas entre los empleados, ya que cada individuo reaccionó de manera única y diferente ante este cambio donde a algunos no les gustaba y otros estaban inconformes con los sueldos o la forma de su contrato. Esto ocasionó varios problemas a las fábricas como baja productividad, mal desempeño, mal ambiente y desinterés por parte de los empleados, lo cual generó baja productividad y constantes huelgas a los largo de los periodos de trabajo. Todos estos factores generaron un ambiente problemático para los empresarios y accionistas de las empresas “Aparecieron las grandes fábricas y paralelamente fue desapareciendo la mayor parte de los artesanos, que fueron convirtiéndose en obreros. Las crisis periódicas de la economía que conducían al paro, a la baja de producción, etcétera, eran bien conocidas. En el siglo XVIII reflejaban alguna catástrofe agrícola. Era frecuente en Inglaterra crisis periódicas en los pequeños sectores fabriles y financieros” (Galbiatti, 2006, p.7)

De esta manera nace la motivación laboral para dar una respuesta a estos factores negativos antes mencionados y poder dar un impulso al empleado sobre la actividad que realiza. A lo largo del tiempo se ha venido desarrollando de menos a más esta herramienta en las empresas tal punto que a mediados del siglo XX empezaron a surgir las primeras teorías motivacionales como por ejemplo: La teoría de Maslow, que ya se hablará más adelante. Con esto se dio paso al estudio de la motivación y a entender la relación que existe entre el rendimiento laboral del personal y su satisfacción o emotividad a la hora de realizar una actividad en su puesto de trabajo.

Con estas corrientes, ya en marcha los departamentos de Recursos Humanos, comenzaron a tener mayor protagonismo y este comenzó a evolucionar de la misma manera. Tras esta modernización del pensamiento empresarial las empresas empezaron, junto con un departamento bien estructurado de Recursos Humanos, a tomar decisiones como:

1. Analizar el objetivo de los trabajadores en la empresa (bienestar, tiempo de ocio, capacitación, oportunidad de crecer, entre otras)
- 2.Cuál es la escala de necesidades de cada trabajador (Pirámide de Maslow, un gerente no va a tener las mismas necesidades que un guardia)
3. Cuáles son sus intereses (Que intereses tiene a largo plazo con la empresa quiere crecer o quiere aprender y después tomar otro camino)
4. Con qué trabajos se sienten más identificados (En todas las tareas que realiza en su trabajo cuales son las que más les gusta hacer)
5. Le interesa ganar más, que tareas les reportan más (Ligado a que actividad que realiza supone una mejora económica para los empleados y si prefieren hacer estas actividades así suponga más tiempo de trabajo)

Por otro lado hay que saber que existe un régimen mundial el cual controla y trata de garantizar las condiciones óptimas para que los empleados estén en las mejores condiciones tanto intrínsecamente como extrínsecamente. "La Organización Internacional del Trabajo (OIT) es la única agencia de las Naciones Unidas cuyos mandantes son representantes de gobiernos, empleadores y trabajadores. Esta estructura tripartita hace de la OIT un foro singular en el cual los gobiernos y los interlocutores sociales de la economía de sus 186 Estados Miembros pueden libre y abiertamente confrontar experiencias y comparar políticas nacionales" (Organización Internacional del Trabajo, 2015)

Es así, que la motivación laboral surge como una alternativa ante conflictos como: la falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, la baja productividad y el desinterés por el trabajo, por mencionar algunos aspectos importantes. Así mismo es importante que, bajo los hallazgos que se den en el trabajo, se pueda generar una alternativa de solución, debido a que a través de los tiempos la desmotivación se produce por temas a veces culturales que la empresa no conoce y son estos elementos que también pueden generar buenas proactivas de gobierno corporativo para lograr que tanto la empresa como los trabajadores tengan resultados positivos.

"Una compañía petrolera global descubrió que la productividad de los empleados en una de sus plantas mexicanas había caído 20%, y envió a un gerente estadounidense a averiguar ¿por qué? Después de hablar con varios empleados, el gerente descubrió que antes la compañía celebraba fiestas mensuales en el estacionamiento para todos los empleados y sus familias. Otro gerente estadounidense las había cancelado diciendo que eran un desperdicio de tiempo y dinero. El mensaje que recibieron los empleados es que la

compañía se desinteresaba por sus familias. Cuando se volvieron a dar las fiestas, la productividad y la moral de los empleados aumentaron” (Robbins & Coulter, 2005, p.88)

De este fragmento de caso se puede sacar varias enseñanzas donde los directivos no ven el impacto real que puede generar tener al personal motivado y como ya se ha dicho previamente en el estudio solamente se enfocan en los resultados comerciales, pensando que las personas son como robots que pueden trabajar 8 horas diarias y no tienen otras necesidades que atender. Es por esta razón que es vital en una empresa preocuparse por su gente y saber cuáles son sus verdaderas necesidades de atender, para esto se tendrá que levantar información dentro de la empresa.

## **2.4 Teorías de Motivación**

### **1. Teoría jerárquica de las necesidades de Abraham Maslow (1943)**

“Esta teoría presentó cinco niveles de motivación las cuales son: Fisiológicas, seguridad, sociales, estima y autorrealización. Están colocadas en una estructura de pirámide en la que empieza con las necesidades fisiológicas siendo éstas las más básicas que un ser humano tiene que satisfacer y termina con las de autorrealización” (Maslow, 1991, p. 436)

### **2. Modelo ERC (Existencia, relación, y crecimiento) por Clayton Alderfer (1972)**

“Esta teoría presenta tres necesidades de motivación las cuales son: existencia, relación y crecimiento las cuales están estructuradas de una manera de progresión al igual que la de Maslow, sin embargo, la diferencia está en que también plantea la regresión por frustración la cual consiste en que regresas al nivel anterior si es que no logras satisfacer las necesidades en la que estas” (Rivas, 1996, p.138)

### **3. Teoría (X) (Y) de Douglas McGregor (1960)**

“Esta teoría propone dos sistemas de motivación: La teoría (X) en que señala el autor que el ser humano por naturaleza es vago y evita todo tipo de liderazgo o responsabilidad y que este debe ser motivado a través del castigo, por otro lado también propone la teoría (Y) donde señala lo contrario que el ser humano busca el trabajo, la responsabilidad y el liderazgo que la recompensa esta al cumplir el objetivo no se necesita castigo para motivar” (Rivas, 1996, p.140)

#### **4. Teoría de las necesidades adquiridas por David C. McClelland**

“Esta teoría presenta tres tipos de motivación las cuales son: Logro, poder y afiliación en la cual afirma que la motivación al logro en las empresas es el primer elemento que debe haber para lograr el éxito individual de cada persona. Así mismo afirma que la cultura forma parte del individuo y ocasiona que éste se motive a cumplir sus metas” (Robbins & Coulter, 2005, p.396)

#### **5. Teoría del modelo de dos factores de Frederick Herzberg (1959)**

“En esta teoría el autor propone dos factores que producen la motivación o la insatisfacción laboral estos son: los factores motivacionales o satisfactores que son los que tratan temas como: los ascensos, el reconocimiento, el crecimiento profesional etc. Es todo lo referente al trabajo en sí y por otro lado también tenemos los factores higiénicos o de insatisfacción que es todo lo relacionado con lo que le rodea al empleado en su puesto laboral como: seguridad, higiene en su oficina, condiciones de trabajo, políticas, supervisión entre otras” (Robbins & Coulter, 2005, p.395)

#### **6. Teoría motivacional de la expectativa de Victor Vroom y Lyman W. Porter**

“Esta teoría propone una tesis muy simple y para muchos puede parecer muy resultadista, para este autor la idea de motivación es la siguiente: el personal de trabajo se motivará cuando ellos creen que al terminar de realizar una tarea y llegar a su objetivo éstos serán recompensados y de esta manera el personal verá justificado su esfuerzo por realizar su trabajo” (Robbins & Coulter, 2005, p.405)

#### **7. Teoría de la equidad de J. Stacy Adams**

“La motivación laboral depende de un solo factor el cual es la equidad, el autor señala que el personal siempre está comparando la relación entre su trabajo y su recompensa con los mismos factores de sus compañeros de trabajo, a la comparación reaccionan de una manera positiva (motivadora) o negativa (insatisfacción) (Robbins & Coulter, 2005, p.403)

#### **8. Teoría del reforzamiento B.F. Skinner**

Señala que la motivación laboral se logra al enseñar al empleado la relación que hay entre su comportamiento y sus consecuencias. La clave de esta teoría de la fijación de metas es que deja de lado los objetivos, expectativas y las necesidades. Se centra únicamente en lo que le sucede a la persona cuando lleva a cabo una acción. (Robbins & Coulter, 2005, p.399)

## 2.5 Motivación financiera

“Cuando en una compañía habla de remuneraciones, ¿Qué papel les cabe a los líderes? Los salarios constituyen casi siempre un tema de conflicto entre líder (supervisor, jefe, gerente) y el subordinado. Por eso, tal vez, los gerentes prefieren con frecuencia derivar la cuestión al área de Recursos Humanos. Pero, más allá de la táctica que se elija para abordar la cuestión, es preciso establecer el lugar que las remuneraciones ocupan como tema de desempeño” (Hidalgo, 2011, p.59)

La motivación financiera es la manera en que una empresa incentiva al empleado con su estructura de compensación, en la actualidad hay muchas formas de pago, dicho de otra manera, variables que las empresas toman para pagar a los empleados, las nóminas de recursos humanos cada vez se vuelven más complejas para afrontar esta situación y lograr el objetivo de motivar al personal bajo este parámetro.

Para esto se sabe que el salario está ligado a un beneficio monetario que un empleado percibe por su trabajo realizado en una organización, esta remuneración trata exclusivamente temas relacionados con las prestaciones financieras, la motivación financiera a su vez no es más que la satisfacción que le genera al empleado sus prestaciones financieras que tiene en relación con el trabajo que realiza.

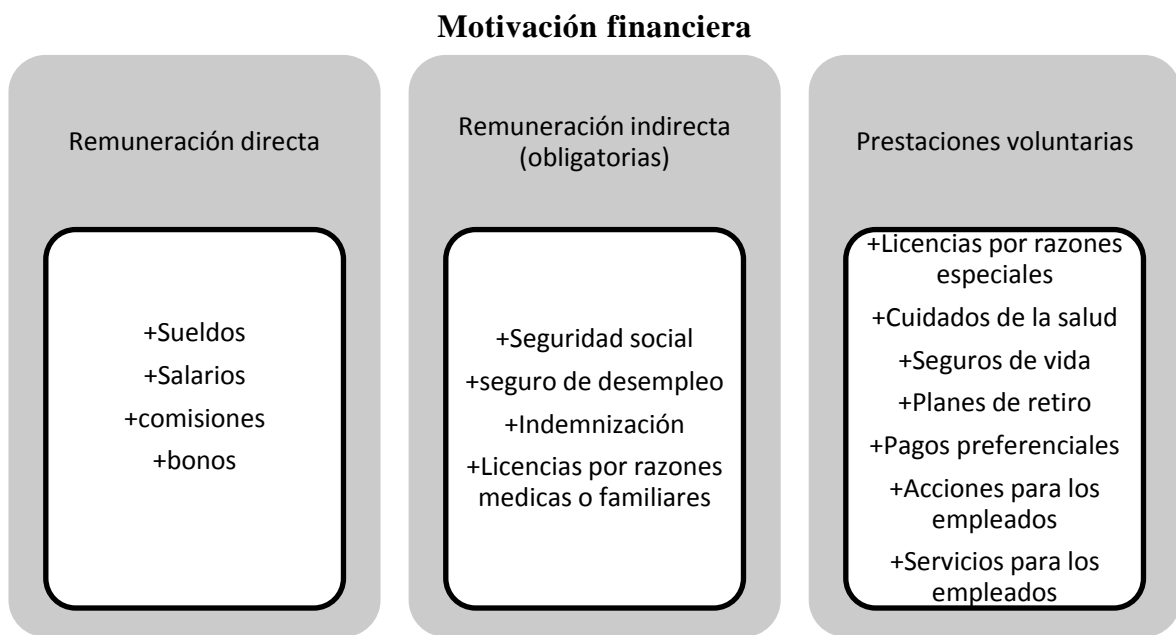
La remuneración financiera está dividida en dos factores que son los siguientes:

1. **Remuneración financiera directa:** “consiste en el pago que recibe una persona bajo la forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos. En una encuesta reciente realizada por la sociedad para la administración de recursos humanos (SHRM), el principal instrumento motivador para la satisfacción de los empleados resulto ser la remuneración” (Mondy, 2010, p.269). A esto se tienen que añadir que en la remuneración financiera directa entran elementos como: los sueldos, salarios, bonos y comisiones.
2. **Remuneración financiera no directa:** “(prestaciones) consiste en todas las retribuciones financieras que no están incluidas en la remuneración financiera directa. Esta forma de remuneración incluye una amplia variedad de retribuciones que normalmente recibe el empleado de una manera indirecta. La remuneración no financiera consiste en la satisfacción que experimenta una persona y que se deriva del trabajo mismo o del medio ambiente psicológico o físico en el cual labora” (Mondy, 2010, p.269). En la remuneración financiera no directa entran elementos que

son obligatorios los cuales el estado impone como son: seguridad social, seguro de desempleo, indemnización, licencias por razones médicas y familiares. Por otro lado, también existe las que son entregadas de forma voluntaria por la empresa como son: seguros de vida, cuidados por la salud, licencias por razones especiales, planes de retiro, pagos preferenciales entre otros.

El siguiente cuadro explica la manera como están divididas las remuneraciones directas, indirectas (obligatorias) y las prestaciones voluntarias de la empresa:

Ilustración 1



**Fuente: (Mondy, 2010, p. 269)**

Como consecuencia, la motivación financiera implica que los directivos manejen de forma correcta estos tres elementos con los cuales el empleado puede ser motivado en sus puestos de trabajo, logrando cumplir con sus objetivos de manera efectiva. De esta forma el colaborador se sentirá reconocido en el tema salarial que para muchos de ellos es muy importante a la hora de permanecer en las compañías o estar dispuesto a realizar sus tareas y cumplir los objetivos de sus puestos de trabajo.

## **2.6 Motivación no financiera**

Sobre la motivación no financiera se ha hablado poco y es un tema que no muchos directivos lo aprueban como un herramienta válida para motivar al personal, más bien lo ven como una política de la empresa para dar buena imagen de la organización al exterior,

con lo que buscan reclutar mejores talentos al ofrecer otros beneficios no financieros diferentes o no ofrecidos por la competencia.

Al generar o entregar a los empleados prestaciones no financieras en adición a las financieras, se les está incentivando para que realicen sus tareas apegados a un respaldo material y psicológico. Personas como “Michael Armstrong, consultor de RH y coautor de la obra *Reward Management and strategic reward* señala que la retribución total tiene que ver con todas las formas en las cuales se recompensa a las personas cuando se presentan a trabajar, lo que incluye salarios, prestaciones y otras retribuciones no financieras” (Mondy, 2010, p.269).

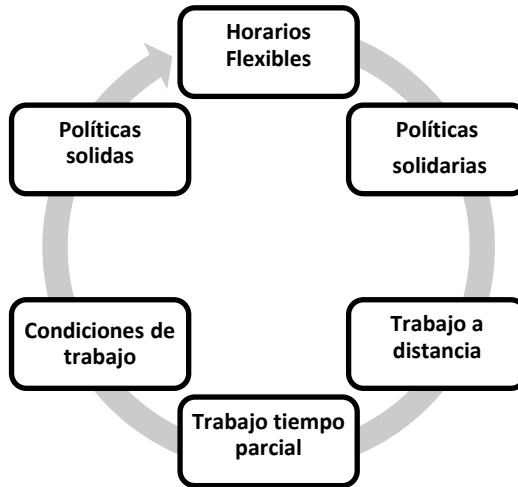
Dicho lo anterior es muy importante tener en cuenta estas retribuciones no financieras, llamadas Intrínsecas, como los programas de atención a la vida familiar a través de horarios flexibles, las no horas extras, el teletrabajo, el trabajo en casa, el contenido de sus actividades, asignación de trabajo en base a sus habilidades y gustos, la capacitación para mejor desempeño, la comunicación interactiva, un adecuado lugar físico para su desempeño y muchas otras inclusive las de creación propia, por citar algunas. La aplicación de una u otra dependerá del diagnóstico del clima laboral que se obtenga en cada caso particular.

En este sentido el clima laboral forma parte importante de una empresa por lo cual “Se ha comprobado que los cimientos de un buen clima laboral se relacionan, en términos generales, con el adecuado desempeño de la organización, y más específicamente con los siguientes indicadores, entre otros: conciliación del trabajo con la vida familiar, prestaciones de tipo social, satisfacción en el puesto de trabajo y calidad directiva” (Cuadra & Veloso, 2007).

El siguiente cuadro explica de mejor manera, cómo podrían agruparse las prestaciones que formen parte de una remuneración no financiera, con esto se podrá ubicar a cada actividad motivacional no financiera dentro de la dimensión que le corresponda. Las prestaciones no financieras deberán ser parte de alguna de las dimensiones presentadas a continuación:

## Ilustración 2

### Motivación no financiera



**Fuente: Elaboración propia en base a (Mondy, 2010, p.269).**

Es importante mencionar que tanto para el empleado como para la empresa la remuneración no financiera es tangible, ya que estas dotan, en algunos casos, de conocimiento a los colaboradores por medio de: capacitación externa, cursos internos, conferencias, talleres y convivencias interdepartamentales, por citar las más relevantes. En otros casos brindan comodidad en su sitio de trabajo, satisfacción por trabajar en lo que les gusta donde demuestran sus habilidades, sienten seguridad y protección con las políticas claras, comunicadas y respetadas.

Retomando la parte inicial del tipo de motivación, es importante saber que “para las organizaciones, el salario representa un costo y al mismo tiempo una inversión, costo porque el salario se refiere al costo del producto o del servicio final. Inversión porque representa el dinero aplicado a un factor productivo, el trabajo; en un intento por conseguir un rendimiento mayor al corto o mediano plazo” (Chiavenato, 2007, p. 285)

En síntesis la remuneración no financiera implica un costo bajo digno de ser considerado en las políticas de la empresa “X”, por lo que su implementación paulatina podría ser monitoreada, ajustada y comprobada, sin que esto signifique una eliminación de lo que la empresa ha venido aplicando hasta el momento, es decir su sistema de motivación tradicional.

## 2.7 Marketing interno

El marketing interno o endomarketing es un concepto reciente para el sector empresarial ecuatoriano, no hay muchas fuentes específicas de cuando surgió, sin embargo, en el segundo tercio del siglo XX ya se comienza hablar de marketing diferente para el colaborador que para el cliente externo. De hecho, “En la actualidad las empresas no tienen un concepto claro y confunden si estas actividades las tiene que hacer el departamento de Recursos Humanos o el área de Marketing” (Batallas, Marzo, 2015)

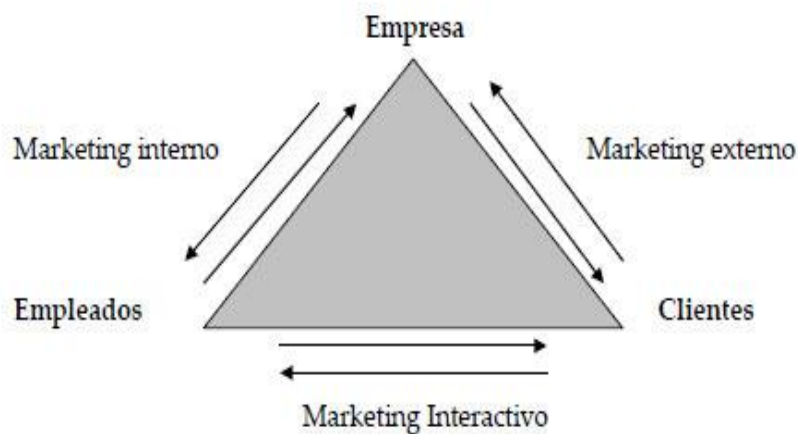
Existen varios profesionales y profesores del área que han dado una definición del marketing interno que relaciona al cliente interno como el elemento clave para la fidelización del cliente externo. “El marketing externo describe el trabajo que hace una empresa para preparar un servicio, fijar su precio, distribuirlo y promoverlo. El marketing interno se refiere al trabajo que hace la empresa para capacitar y motivar a sus empleados para que brinden la mayor satisfacción posible al cliente” (Kotler & Keller, 2006, p. 410)

En este sentido el marketing interno se le puede considerar como un apoyo para el departamento de Talento Humano en el desarrollo profesional del personal interno de la empresa y de su satisfacción en la misma. De alguna manera comparable al Marketing externo en el desarrollo de los clientes y de su fidelidad hacia la empresa. Según Kotler y Keller, existe una relación triangular entre: el marketing interno, el marketing externo y el interactivo.

En el siguiente gráfico podemos observar cómo interactúa entre sí:

Ilustración 3

### Marketing interno



**Fuente: (Kotler & Keller, 2006, p. 412)**

Enfocándose en el marketing interno se observa como la interacción entre empresa y empleado es permanente siendo directa de ambos lados, esto marca un camino a seguir dentro de la investigación ya que se sabe que toda estrategia interna que la empresa realice será enfocada hacia sus colaboradores, que para este estudio representan el cliente objetivo. La estrategia de Marketing Interno para la empresa “x” que se realice implicará un estudio previo o un levantamiento de información del colaborador de la organización para descubrir sus reales necesidades personales y de trabajo que ayuden a enfocar la estrategia de endomarketing.

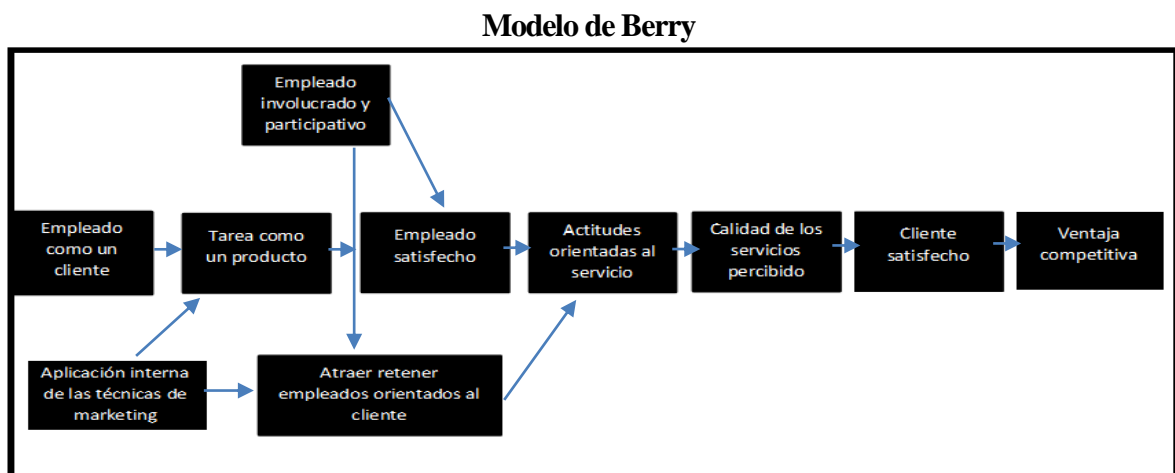
## **2.8 Modelos y líneas de pensamiento de marketing interno**

En la actualidad existen algunos modelos y líneas de pensamiento a la hora de formular un programa de marketing interno dentro de una organización, los modelos son varios y la selección de uno de ellos depende de los aspectos propios de cada empresa.

### **Modelo de Berry**

La interpretación del marketing interno de Berry (1981) está basada en la perspectiva de tratar a los empleados como clientes otorgándoles beneficios por los cuales se sientan mejor recompensados, lo cual puede llevar a cambios de actitud en los trabajadores y afectar positivamente la satisfacción de los consumidores para que de esta manera generar una estructura de ganar-ganar tanto a la empresa como al empleado. En el presente modelo, se observa también como el marketing interno juega un papel importante a la hora de atraer y retener al personal, siendo un factor de influencia para los colaboradores.

Ilustración 4



## Modelo de Grönroos

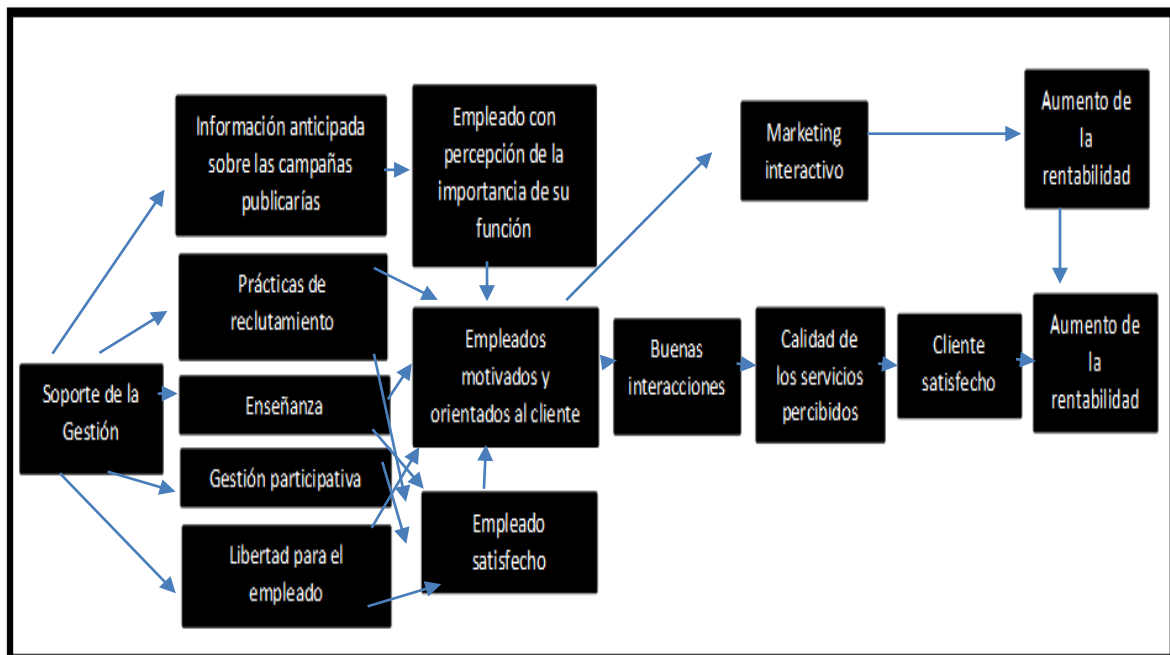
Grönroos (1990) define el marketing interno como una herramienta para satisfacer a su cliente externo para de esta manera lograr resultados positivos para la organización. Por otro lado Grönroos define que el marketing interno lo que logra es motivar y concientizando a los empleados sobre la importancia del cliente externo.

Su modelo otorga a los colaboradores una visión clara del cliente para lograr de esta manera mayor rentabilidad. A su vez se puede observar que existe un soporte en el marketing interno en cada acción que realiza el departamento de recursos humano con lo cual espera una interacción de dichas áreas para motivarle al colaborador para que logre sus objetivos.

Por otro lado la relación directa entre cliente y colaborador es importante siendo un punto en el cual basa su modelo de gestión, en otras palabras para que una empresa pueda vender más es vital darle a los colaboradores, herramientas necesarias por las cuales conozcan mejor a su cliente objetivo para que estos den un buen servicio, logrando tener clientes satisfechos y sostenible a lo largo del tiempo, que se traduce en un aumento de las ventas.

Ilustración 5

### Modelo Grönroos



Fuente: (Ahmed & Rafiq, 2002, p. 15)

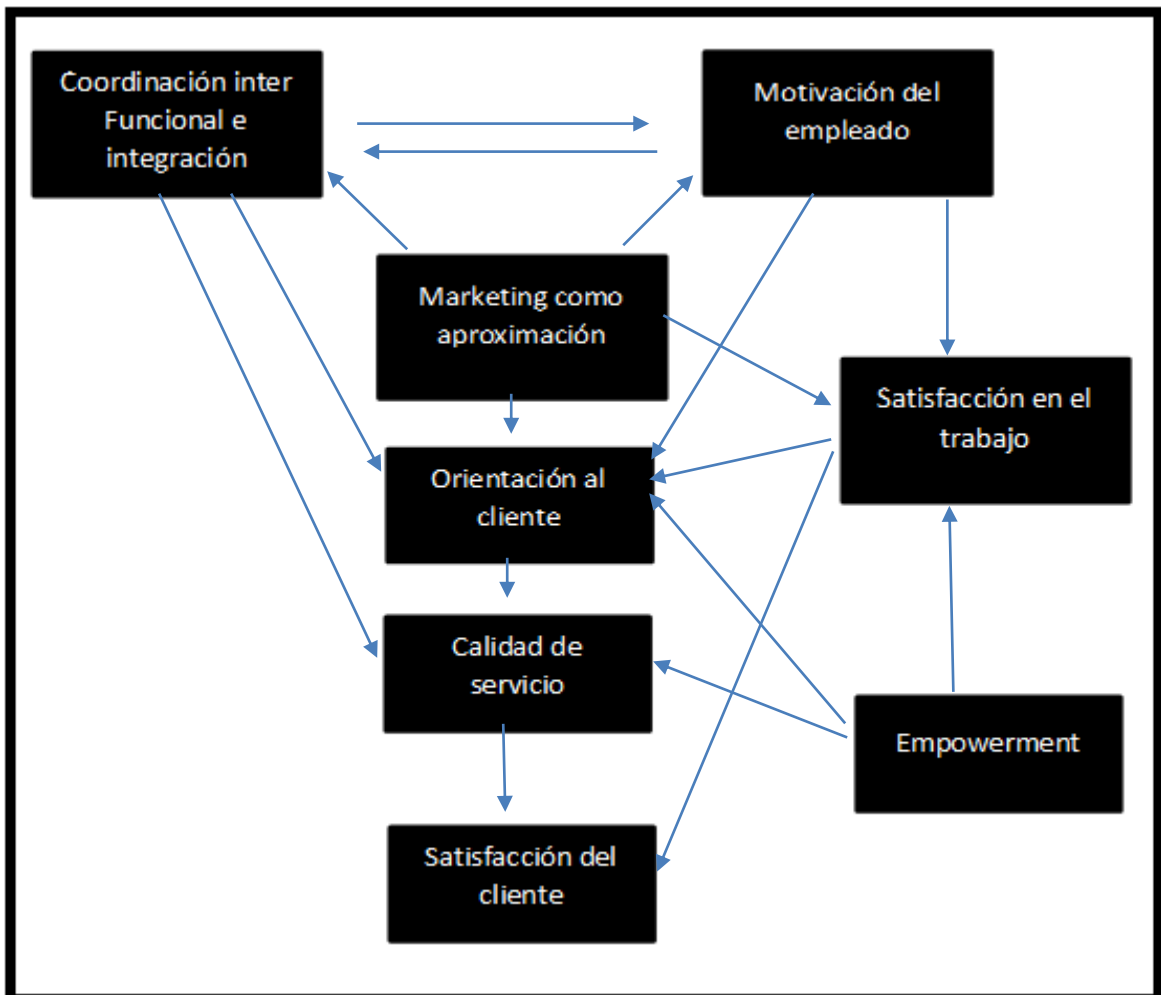
### Modelo de Rafiq y Ahmed

Rafiq y Ahmed (2000) presentan un modelo basado en los modelos previos expuestos por Berry y Grönroos. En este modelo señalan que la motivación de los empleados se alcanza por medio de actividades las cuales son desarrolladas por la organización para lograr satisfacer al cliente.

A su vez los autores van más allá de la motivación y le dan al empleado la delegación de poder para la toma de decisiones (*empowerment*), por el cual otorgan al colaborador mayor responsabilidad para que esto influye de manera positiva en su trabajo diario de sus tareas y en sus resultados, buscando que el cliente este satisfecho.

Ilustración 6

### Modelo de Rafiq y Ahmed



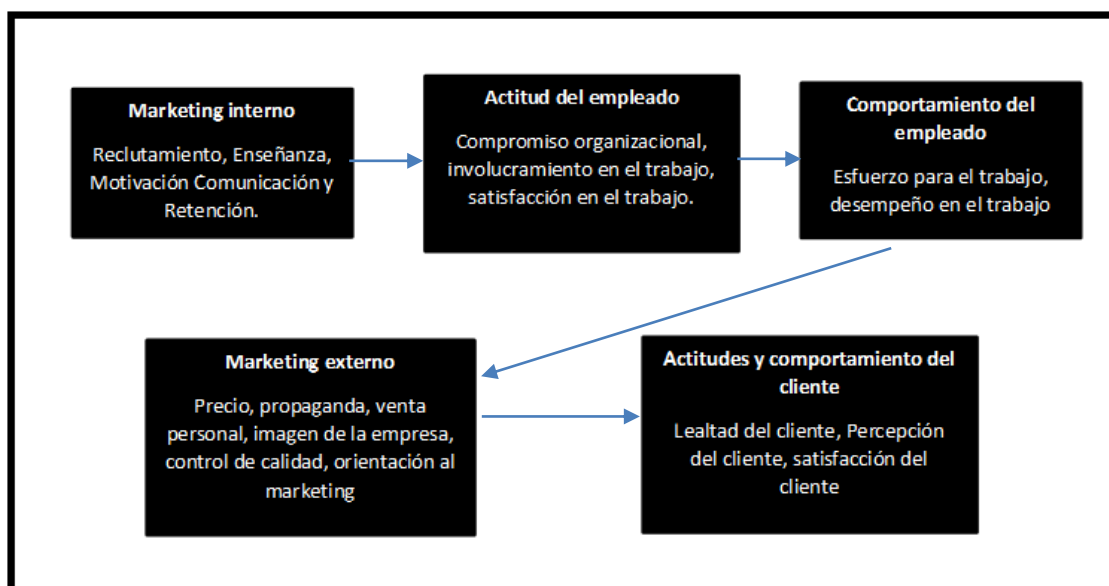
Fuente: (Ahmed & Rafiq, 2000, p. 455)

### Modelo de Tansuhaj, Randall y McCullough

Tansuhaj, Randall y McCullough (1988) presentan un modelo marketing interno como una primera acción para alcanzar la satisfacción y la lealtad del cliente. Para estos autores, un efectivo programa de marketing interno en las empresas comprende reclutamiento, desarrollo, motivación, comunicación y retención de empleados. Señalan que existe una relación directa entre el marketing interno y el externo, especialmente en el sector de servicios donde se puede ver una relación directa entre brindar un buen servicio y que el colaborador interno tenga una satisfacción positiva en el trabajo donde se desarrolla.

Ilustración 7

**Modelo de Tansuhaj, Randall y McCullough**



Fuente: (Tansuhaj, Randall & McCullough, 1988, p.33)

Como se ha podido observar existen modelos de gestión de marketing en el cual una empresa puede basar sus estrategias de marketing interno, sin embargo, se tiene que saber que dichos modelos dan al presente una estructura base de estudio, hay casos donde las empresa siguen su políticas internas y responden a su giro de negocio independiente, logrando resultados positivos para la organización, teniendo personal capacitado y motivado.

Se puede observar las diferentes estrategias internas que manejan algunas empresas para lograr mayores resultados, este cuadro responde a temas prácticos donde se pueden observar resultados reales de lo que implica tener una estrategia de marketing interna bien desarrollada.

## **2.9 Benchmarking**

El siguiente cuadro resumen del presente estudio responderá a la técnica de benchmarking la cual consiste en comparar productos, servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones o empresas las cuales evidencien las mejores prácticas sobre el área de interés.

Según José Prat, en el libro Benchmarking: Un método para aprender de las mejores empresas, “El Benchmarking es una herramienta de productividad. Se trata de un método sistemático y continuo que permite evaluar productos, servicios y procesos de trabajo de las otras empresas o dependencias similares que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el fin de obtener progresos dentro de nuestra universidad o dependencia” (Prat, 2004,P.31)

Según Antonio Valls Roig, en el libro Guía práctica del Benchmarking señala “El objetivo del Benchmarking es dar pautas que permitan implementar, en nuestra empresa o área de negocio, estrategias, productos y procesos utilizados y probados con éxito en otras empresas. Pero no se trata de copiar: la idea es estimular la creatividad en la adaptación a nuestra cultura de estas prácticas superiores, para obtener la excelencia y acceder al liderazgo” (Valls, 2000, P.28)

Según Michael Spendolini, en el libro Benchmarking señala “El benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales” (Spendolini, 1992, P.20)

En relación a esta herramienta de investigación, se buscó tres casos de éxito de empresas que han implementado estrategias de marketing interno y les ha funcionado exitosamente, a su vez las empresas investigadas responderán a diferentes giros de negocio con lo cual se pueda observar que las estrategias internas si se implementan de buena manera pueden tener resultados positivos en cualquier sector de la industria que se lo quiera implementar.

Las siguientes estrategias de marketing interno que se han implementado, fueron elaboradas fuera del país del presente estudio el cual es Ecuador, por lo cual responden solamente a las necesidades internas y culturales de la organización como a la de sus colaboradores, de esta manera una réplica de dichos modelos sin una previa investigación interna de la empresa; podría causar resultados negativos en los empleados.

En el presente estudio se optó por un cuadro resumen para el mejor entendimiento de las estrategias internas de marketing que se manejan en la actualidad, con el fin de responder a las mejores prácticas empresariales de gestión interna y que sea una fuente de investigación válida para futuros estudios tanto en el área de Recursos Humanos como en el área de Marketing, los empresas investigadas están en el cuadro a continuación:

Tabla 1

**Benchmarking**

<b>Empresa</b>	<b>Giro de negocio</b>	<b>Marketing interno</b>	<b>Fuente</b>
Walt Disney	Ocio	Walt Disney definió que la integración sea su estrategia de marketing interno, de esta manera cuando un colaborador nuevo entra a trabajar se le sienta en una mesa se le presenta con varios colaboradores de su área para que coman pasteles, café. Y mientras hacen eso puedan ganar confianza. A su vez se plantea que todos los ejecutivos por lo menos una vez al año salgan de sus oficinas y trabajen en servicios directos como: venta de tickets, venta de alimentos, entre otras.	(Esic, 2014. P.16)
<b>Hospital Radford Community</b>	Salud	Radfordcommunity hospital desarrollo un programa de servicios garantizados, en el cual estableció un fondo de 10.000 dólares con el cual paga a los pacientes que tienen una queja justificada, el gancho está en que la cantidad que sobra al final de cada año se divide entre los empleados. Esto ha hecho que la atención de hospital sea mejor y solo tengan que pagar 300 dólares en reclamos.	(Esic, 2014. P.16)
		Google lanzó el famoso modelo 80/20 el cual buscaba la motivación de sus colaboradores por medio de una política en la que facilita a sus trabajadores dos horas	

<b>Google</b>	Tecnología	diarias laborables, para trabajar en proyectos personales. Este modelo buscaba la interacción entre colaborador y empresa. Este concepto funciono ya que la estrategia de marketing interno fue “diversión” darles a los empleados varios lugares donde puedan relajarse.	(Aldama, 2014)
---------------	------------	---	----------------

**Fuente Resumen: Elaboración propia en base al estudio de (ESIC & Aldama)**

## METODOLOGÍA

Con el fin de determinar los tipos de acercamientos más idóneos para el trabajo se propusieron metodologías que cumplan con acercamientos cuantitativos (tangibles) y cualitativos (intangibles), para así poder conocer a profundidad que es lo que les motiva a los colaboradores de una empresa del sector automotriz y a partir de ésta, desarrollar una estrategia de marketing interno para la empresa “x”.

### 3.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación es exploratoria, descriptiva y de campo, “aquella en que el mismo objetivo de estudio sirve como fuente de información para el investigador, consiste en la observación, directa y en vivo, de cosas, comportamiento de personas, circunstancias en que ocurren ciertos hechos, por este motivo la naturaleza de las fuentes determina la manera de obtener datos” (Cázares, 2000, p.32). La presente investigación se lo hace en campo ya que se busca analizar las causas de motivación más relevantes para los colaboradores de una empresa del sector automotriz para posteriormente construir una estrategia de marketing interno. Con el fin de tener datos concretos y reales para la investigación se trabajó con encuestas y entrevistas.

El estudio, por lo tanto, se enfoca dentro de una investigación de carácter descriptivo, porque “La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican con un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere” (Cázares, 2000, p.25). El presente trabajo de investigación responderá a la determinación de los factores más relevantes de motivación para los colaboradores y buscara describir el grado de motivación que existe en la empresa “x” del sector automotriz respecto a sus colaboradores.

“Los estudios descriptivos miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos aspectos dimensiones o componentes del fenómeno a investigar, es decir, en un estudio descriptivo se reúne una serie de preguntas y se mide o recolecta datos sobre cada una de ellas, para así

describir lo que se investiga” (Fernández & Baptista, 2003, p.22). Por lo tanto a través del cuestionario se podrá obtener los datos pertinentes para el estudio.

El presente trabajo responderá también a un estudio exploratorio “La investigación exploratoria se efectúa normalmente cuando el objetivo a examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (Hernández, Fernández & Baptista, 2003, p.115). No se han podido encontrar estudios previos que unan la motivación laboral a la aplicación de una estrategia de marketing interno en una organización, los estudios recolectados en los antecedentes de la investigación han sido efectuados de manera separadas tanto en el tema de la motivación laboral como en las propuestas de estrategias de marketing interno, por lo cual no se tiene información previamente hecha para el presente estudio, siendo éste un caso de estudio innovador y nuevo al área administrativa.

### **3.2 Diseño de la investigación**

Esta investigación responderá a un trabajo de tipo no experimental, ya que no se podrá manipular las variables de la información recolectada del personal administrativo de la empresa y transversal, porque la recolección de datos se realizara en un solo tiempo y lugar.

Al ser un estudio no experimental, no se tendrá ninguna influencia del trabajo en los resultados obtenidos por parte de la empresa seleccionada, a su vez no podremos controlar cual será la respuesta de los colaboradores ante las preguntas realizadas en el cuestionario. “La investigación no experimental es sistemática en la que el investigador no tiene control sobre las variables independientes porque ya ocurrieron los hechos o porque son intrínsecamente manipulables” (Kerlinger, 1983, p. 269)

El estudio será también transversal “los diseños de investigación transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández, Fernández & Baptista, 2003, p.270). En este sentido la investigación será diseñada para recolectar la información en un solo día y lugar el cual será en las propias instalaciones de la empresa del sector automotriz, donde se obtendrán todos los resultados para analizar la información recolectada y proceder con su análisis y hallazgos de la investigación.

### **3.3 Población**

La población definida para el presente estudio estuvo enfocada en los colaboradores de una empresa del sector automotriz “El conjunto de todos los individuos (objetos, personas,

eventos, etc.) en los que se desea estudiar el fenómeno. Éstos deben reunir las características de lo que es objeto de estudio” (Rincón & Arnal, 2003, p.81). Es por esta razón que los instrumentos de levantamiento de información como son las encuestas las cuales tienen 26 ítems fueron realizadas solamente a los colaboradores. En este caso la investigación se aplicó a la población total, ya que el número total de colaboradores es relativamente baja (68 empleados) fácilmente alcanzable y asegurara mejores resultados para la presente investigación. Así mismo se realizaron entrevistas a expertos del área de Recursos Humanos y Marketing, los cuales puedan ser un aporte importante en la investigación del trabajo realizado.

Cabe recalcar que las encuestas se realizaron en una sola empresa del sector automotriz en particular y los resultados obtenidos variaran de acuerdo a las siguientes variables como: Sector de la empresa, número de empleados, políticas internas y cultura. Por lo cual la investigación se la tiene que hacer individualmente a cada organización.

### **3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

En el presente estudio de investigación se utilizó como herramienta de levantamiento de información el uso de encuestas “Es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito” (Fidias, 2006, p. 19)

Se aplicaron también entrevistas a expertos, que apoyaron al entendimiento del tema. La entrevista es una “técnica basada en un diálogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida” (Fidias, 2006, p.73)

### **3.5 Validez del instrumento**

Al momento de crear las entrevistas y las encuestas, se tomó como base algunos marcos referenciales como las teorías de motivación, el escenario actual automotriz y algunos programas tanto de marketing interno y la perspectiva de recursos humanos. “La validez de construcción del instrumento queda reforzada por la inclusión del mapa de variables que establece la conexión de cada ítem del cuestionario con el soporte teórico que le corresponde” (Lago, Gómez & Mirta, 2003, P. 31).

Es por esta razón que se combinó estudios como las teorías de motivación, la remuneración financiera directa, la remuneración no financiera y el marketing interno con el objetivo de

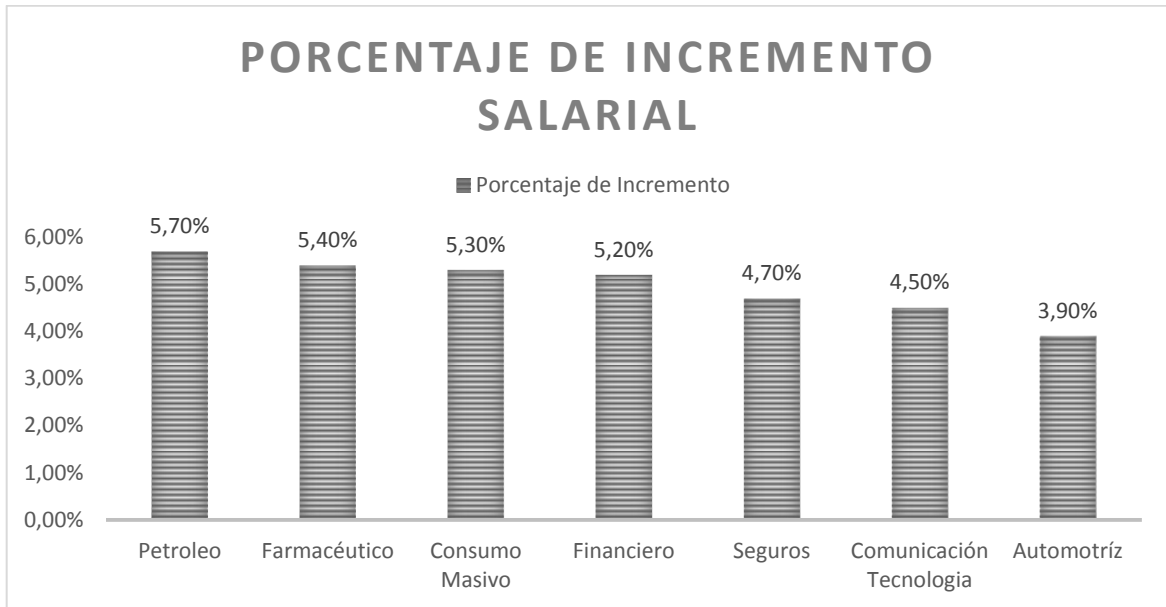
hallar importantes datos que muestren resultados valiosos para el estudio presente y que respondan a las mejores prácticas empresariales.

## HALLAZGOS

### 4.1 Incremento salarial 2014

Ilustración 8

Incremento salarial



**Fuente: (Deloitte, 2014)**

Como se puede observar en el gráfico el porcentaje de incremento salarial más bajo pertenece al mercado automotriz, esto es un factor importante para tomar en cuenta pues se sabe que el incremento salarial de los colaboradores en las empresas del sector automotriz podría no ser una fuente importante de motivación debido a que en otras industrias como en la petrolera el incremento salarial es más importante llegando hasta el 5,7%. Todos estos factores se produce por la baja comercial que ha tenido este sector en los últimos años, en repercusión a este hecho se podría generar otros incentivos que no estén asociados al tema salarial dando lugar a otras fuentes de motivación no financieras para los colaboradores.

Por otro lado es importante conocer que dicha cifra que se maneja puede seguir por el mismo camino para el 2015 dando lugar a que muchos colaboradores de las empresas del

sector automotriz emigren a otras industrias y de esta manera habría una baja del capital humano en la industria.

El bajo incremento salarial es un buen indicador para analizar la salud del sector, en este sentido, es muy valioso destacar que un sector golpeado por la crisis tendrá como consecuencia el malestar de sus empleados; éstos se verán afectados y desmotivados para la realización de sus tareas diarias a su vez contemplarán la posibilidad de cambiar de trabajo si su esfuerzo no es bien remunerado.

“En este sentido, la construcción de un sistema de recompensas bien estructurado puede ser la piedra angular para sobresalir en materia de administración del talento humano, ya que puede inducir a los empleados a participar en actividades que ayuden a mejorar sus propias tareas; además de afectar perceptible y positivamente en la satisfacción profesional y la motivación de cada uno. Siendo el salario uno de los aspectos más fuertes para decidir el lugar de trabajo.” (EKOS, 2011, p.27)

Se ha creído conveniente considerar a continuación, los elementos más relevantes de la investigación, en base a los cuales se elaboraron las recomendaciones. En el Anexo 1 y 2 se encuentra detallado tanto la encuesta como la entrevista a profundidad realizada a los expertos en el tema para dar una mayor profundidad al estudio y una validación externa. Por tanto se encontraron 5 fuentes de motivación que son relevantes para los colaboradores en una empresa del sector automotriz, las cuales son las siguientes:

## **4.2 Relaciones laborales**

### **¿Las relaciones laborales que tengo en la empresa me motivan para desempeñarme mejor en mi puesto de trabajo?**

Tras las encuestas realizadas este factor es sin duda uno de los elementos que los colaboradores valoraron mucho a la hora de estar motivados en sus tareas cotidianas. En este sentido si se suma los porcentajes de (totalmente de acuerdo y de acuerdo) se estaría hablando que el 75% de los colaboradores piensan que las relaciones laborales les motiva a desempeñarse de mejor manera a la hora de conseguir sus metas de trabajo, lo cual puede ser un punto fundamental para el estudio, porque con un buen clima laboral se puede lograr los objetivos comerciales o administrativos.

Tabla 2  
Relaciones laborales

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Encuestas Validas
Totalmente de acuerdo	19	28%	28%
De acuerdo	32	47%	47%
Indeciso	8	12%	12%
En desacuerdo	6	9%	9%
Muy en desacuerdo	3	4%	4%
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Guerrero (2015)**

### 4.3 Remuneración

#### ¿El sueldo que percibo es consecuente con la cantidad de trabajo que tengo?

En este indicador podemos observar claramente que la mayoría de los colaboradores piensan que lo que perciben económicamente no es consecuente con toda la cantidad de trabajo que tienen, sin embargo, tras el estudio realizado sabemos que el aspecto económico financiero directo nunca va a estar totalmente cubierto, pero es un punto importante de partida para saber lo que piensan los colaboradores respecto a su salario en relación con lo que trabajan.

Por otro lado también podemos observar que hay un buen número de empleados que está indeciso esto es importante, pues, con otros beneficios no financieros, podríamos inclinar la balanza hacia el lado que si están de acuerdo y lograremos una mejor percepción del salario.

Tabla 3  
Remuneración

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Encuestas Validas
Totalmente de acuerdo	8	12%	12%
De acuerdo	16	24%	24%
Indeciso	13	19%	19%
En desacuerdo	26	38%	38%

Muy en desacuerdo	5	7%	7%
TOTAL	68	100%	100%

**Fuente: Guerrero (2015)**

#### 4.4 Reconocimiento

##### **¿El reconocimiento por mis logros laborales es igual que a la de mis compañeros en funciones similares?**

Este indicador es importante ya que el reconocimiento para los empleados representa un costo muy bajo para la empresa para motivar a su personal. Con este factor se sabe que el reconocimiento no está bien trabajado en esta empresa del sector automotriz y tal vez sea similar en la diferentes organizaciones que están en este mismo sector, pero es sin lugar un punto importante de este trabajo ya que nos da pautas para tener herramientas que se puede mejorar, sin incurrir en costos altos.

Con este indicador lo que se logra es una mejor calidad y compromiso por parte del colaborador en su gestión y nos lleva a pensar que con un reconocimiento mayor por parte de la empresa que no implique un costo alto se pueda lograr los objetivos en esta empresa de poder vender más.

Tabla 4  
Reconocimiento

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Encuestas Validas
Totalmente de acuerdo	7	10%	10%
De acuerdo	11	16%	16%
Indeciso	18	27%	27%
En desacuerdo	25	37%	37%
Muy en desacuerdo	7	10%	10%
TOTAL	68	100%	100%

**Fuente: Guerrero (2015)**

#### 4.5 Espacio físico

##### ¿Me motiva que mi sitio de trabajo cuente con (Iluminación, ventilación, Poco ruido)?

Hoy en día con las nuevas tendencias y la inclusión laboral de la generación (Y) la infraestructura de las oficinas es una nueva tendencia de motivación, es en este sentido que cobra sentido el modelo de motivación de Google con oficinas muy bien elaboradas para que el colaborador se sienta libre y mejore su desempeño laboral.

Ahora bien este indicador puede representar un costo significativo pero se podría hacer una renovación del espacio de los colaboradores como un sitio de trabajo que cuente con buena iluminación, ventilación y que tenga poco ruido. En los resultados podemos observar, si se suma (Totalmente de acuerdo y de acuerdo), que un 74% que piensan que les motivaría tener estas características en sus puestos de trabajo. Y es importante para los gerentes tener en cuenta este dato ya que una persona que está en un sitio de trabajo sucio, oscuro y sin ventilación, no rendirá de la misma manera.

Tabla 5  
Espacio físico

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Encuestas Validas
Totalmente de acuerdo	24	36%	36%
De acuerdo	26	38%	38%
Indeciso	9	13%	13%
En desacuerdo	7	10%	10%
Muy en desacuerdo	2	3%	3%
TOTAL	68	100%	100%

Fuente: Guerrero (2015)

#### 4.6 Estabilidad laboral

##### ¿Me siento seguro y estable con el rol de mi puesto en la compañía?

Es un indicador muy importante que nos puede dar resultados como la rotación del personal y la estabilidad del mismo en el tiempo, se sabe que un colaborador que no se

siente seguro en el puesto no va a dar los mejores resultados y esto es debido a que estará disperso y no seguro en las actividades diarias que realiza.

Por esta razón, es una variable importante a tomar en cuenta en este estudio, ya que el sector automotriz en los últimos años no está pasando sus mejores momentos y es en este sentido que se tiene que tener en cuenta este aspecto por la reducción de personal y otras variables que afecta a la estabilidad del colaborador en la organización. Si bien es un aspecto que depende mucho de factores externos, se debe ser transparente con el colaborador y, a la hora de contratar sus servicios, hacer sentir que está estable en el puesto y que no se debe preocupar de esos factores, más que de sus tareas y funciones. Con esto se lograra una motivación laboral por parte del colaborador.

Se tiene que ser claros que la estabilidad del colaborador también depende netamente de sus resultados, pero tras un buen proceso de selección a la empresa lo único que le resta es darle esa confianza y tranquilidad que si realiza una buena gestión de sus áreas siempre puede ser un activo valioso para la empresa.

Tabla 6  
Estabilidad laboral

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Encuestas Validas
Totalmente de acuerdo	19	28%	28%
De acuerdo	16	24%	24%
Indeciso	24	35%	35%
En desacuerdo	5	7%	7%
Muy en desacuerdo	4	6%	6%
TOTAL	68	100%	100%

**Fuente: Guerrero (2015)**

#### **4.7 Marketing como fuente de motivación**

**¿Le gustaría que se utilice herramientas de marketing para la comunicación interna a través de folletos, página WEB, conferencias en su campo, reuniones de empresa, novedades, beneficios nuevos?**

En este indicador podemos observar que la inclusión del departamento de marketing como fuente de motivación para la realización de las tareas de los colaboradores puede ser un gran aporte para ellos. Más bien por el contrario; es un acompañamiento a sus funciones donde hay una estructura de ganar–ganar ya que se beneficia la empresa y el colaborador.

Como consecuencia comercial de este aspecto el mejoramiento de la presentación del empleado como de la empresa ante clientes es el objetivo primordial que se persigue, sin embargo, también tras este estudio se sabe que el marketing interno y el acompañamiento que se pueda dar con el involucramiento de esta área puede ser una fuente importante de motivación a la hora de llegar a las metas de la empresa.

Es una iniciativa que los directivos de la empresa automotriz del estudio no están tomando en cuenta y puede ser un aspecto importante para que los colaboradores logren resultados positivos y alineados con la estrategia del negocio, con esto se lograra una mejor comunicación entre los diferentes departamento y sobre todo un acompañamiento que mejore el trabajo de los empleados.

Tabla 7  
Marketing como fuente de motivación

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Encuestas Validas
Totalmente de acuerdo	22	32%	32%
De acuerdo	25	37%	37%
Indeciso	11	16%	16%
En desacuerdo	6	9%	9%
Muy en desacuerdo	4	6%	6%
TOTAL	68	100%	100%

Fuente: Guerrero (2015)

#### 4.8 Canales de comunicación

**¿De qué manera le gustaría que se le comunique la implementación de un modelo o estrategia de motivación laboral dentro de la organización?**

El canal de comunicación interno que más le gustaría a un colaborador que se use para dar a difundir un modelo de motivación laboral es el correo electrónico y los diferentes canales

de internet que puede tener una organización, sin embargo, muchos de los colaboradores también se inclinaron por el diálogo y también por el correo electrónico lo cual construye la mayor cantidad de la muestra.

Es un indicador importante para tomar en cuenta dentro del estudio ya que de esta manera se puede saber porque canal dar a conocer específicamente un modelo de motivación laboral, de igual forma es una fuente importante para saber de qué manera se podría promocionar un modelo de motivación laboral.

Tabla 8  
Canales de comunicación

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Encuestas Validas
Correo electrónico/internet	22	32%	32%
Reuniones	15	22%	22%
Memorándum y acta	9	13%	13%
Circular y manual	8	12%	12%
Diálogo	14	21%	21%
TOTAL	68	100%	100%

**Fuente: Guerrero (2015)**

#### 4.9 Resumen hallazgos

Tras el estudio realizado se pudo encontrar cinco fuentes de motivación laboral relevantes, las cuales fueron: Relaciones Laborales, Remuneración, Reconocimiento, Espacio físico, Estabilidad Laboral y el Marketing como fuente de motivación. A su vez se encontró el canal de comunicación preferente para dar a comunicar una estrategia o un modelo de motivación, los resultados fueron obtenidos de las encuestas efectuadas a los colaboradores de la empresa automotriz investigada.

- En el primer hallazgo importante se encontró que las relaciones laborales internas entre empleados, es un motivante relevante. Se pudo constatar que el 75% de los colaboradores está en “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo”. Y sólo el 4% está “muy en desacuerdo”

- El siguiente factor de motivación importante es la Remuneración la misma que obtuvo el 38% en “desacuerdo” entre su sueldo y sus responsabilidades; por esta razón la persona se siente desmotivada ya que el sueldo que percibe no es consecuente con la carga de trabajo que tiene. Esto va en relación con la teoría de la equidad de J. Stacey Adams la cual señala que el trabajador está comparando la relación entre su trabajo y su recompensa. En contexto a esto se observa en el estudio salarial hecho por deloitte que la industria automotriz tiene el porcentaje de incremento salarial más bajo con el 3.90%.
- El tercer hallazgo se basa en el Reconocimiento, en el cual se obtuvo que el 37% de los colaboradores está en “desacuerdo” que el reconocimiento por sus logros es igual que la de sus compañeros en funciones similares. Esto responde a la teoría motivacional de la expectativa de Victor Vroom y Lyaman W. Porter en donde señalan que el personal de trabajo se motivará cuando ellos creen que al terminar de realizar una tarea, llegar a su objetivo, éstos serán recompensados tanto de una manera financiera o no financiera.
- En cuanto el Espacio Físico se encontró que el 38% puso “de acuerdo” y el 36% “totalmente de acuerdo” determinando la importancia que su sitio de trabajo cuente con ventilación, iluminación y poco ruido para la realización de sus actividades. Se ratifica con la teoría jerárquica de las necesidades de Abraham Maslow donde se puede encontrar que las necesidades fisiológicas es la primera de las cinco necesidades de su pirámide que deben ser satisfechas.
- La Estabilidad Laboral es el siguiente factor motivacional encontrado en el cual se observó que el 35% se encuentra indeciso sobre su estabilidad en la empresa lo cual genera desmotivación. Esta responde a la teoría del Modelo de ERC por Clayton Alderfer la cual señala que la motivación tiene relación con el crecimiento de progresión dentro de la misma empresa y así mismo plantea la regresión por frustración, la cual influye en la decisión del colaborador de dejar su sitio de trabajo.
- El penúltimo hallazgo se centra en el Marketing como fuente de motivación, mismo que se sitúa en un 37% “de acuerdo” y 32% “totalmente de acuerdo”, sumando un 69%, en que gustaría que se utilice herramientas de Marketing para la comunicación interna. Esto se relaciona con la motivación no financiera dando un valor agregado al colaborador. De acuerdo a lo analizado en la teoría la retribución

total tiene que relacionarse tanto con la parte cuantitativa como con la parte cualitativa hacia el colaborador dando como consecuencia una política interna sólida de gestión.

- Como último hallazgo se encuentra que para la comunicación de una estrategia de Marketing interno o un modelo de motivación al interior de la empresa se la tiene que realizar a través del correo electrónico/internet, con lo cual el 32% de los colaboradores respondió a esta pregunta.

### **ESTRATEGIA PROPUESTA**

Tras el estudio realizado y respondiendo al objetivo general que se planteó al principio del estudio, que es “Elaborar una estrategia de marketing interno en base a los factores de motivación” se ha decidido proponer la estrategia que a continuación se menciona “Desarrollar un plan de acción en base a los cinco factores de motivación encontrados en la investigación”

La estrategia propuesta se divide en tres partes: a corto, mediano y largo plazo. Se lo hace de esta manera ya que la empresa investigada ha solicitado trabajar paulatinamente con los objetivos y presupuesto que se ha dispuesto para invertir en cada necesidad insatisfecha detectada en la investigación.

#### **Actividades a corto plazo:**

El primer paso contempla las actividades que corresponden a relaciones laborales y el reconocimiento a los empleados.

- **Relaciones Laborales Internas**

Tener reuniones diarias de no más de quince (15) minutos donde se tope temas interesantes planteados por la gerencia o solicitados por cada colaborador, será un espacio abierto para dialogar entre compañeros y empezar a conseguir una relación de confianza y colaboración.

**Plazo:** Esta iniciativa se desarrollará en los primeros tres meses de la implementación de la estrategia. (Ver anexo 5)

- **Reconocimiento**

Se dará a los mejores empleados del año cursos de capacitación los cuales serán asumidos por la empresa en su totalidad, estos cursos serán del área de trabajo donde la persona está desempeñando sus funciones laborales. Este reconocimiento se lo comunicara través de una comida de fin de año que tendrán todos los colaboradores y en esta los directivos darán a conocer a los 5 mejores colaboradores del año, los criterios de evaluación serán: desempeño laboral, puntualidad, encuestas de satisfacción del cliente y pro-actividad. Estos criterios de evaluación serán valorados por el departamento de Recursos Humanos.

**Plazo:** Esta iniciativa se desarrollará en los primeros tres meses de la implementación de la estrategia. (Ver anexo 5)

#### **Actividades a mediano plazo:**

En los siguientes 6 meses se desarrollará una estrategia a mediano plazo la cual tenga como objetivo mejorar la estabilidad laboral y mejore la remuneración de los colaboradores.

- **Estabilidad laboral**

**Estrategia:** Se dará un plan de carrera a todos los colaboradores de la empresa, con lo cual tanto el trabajador y el empleador tengan una relación a largo plazo, evitando así la alta rotación. Para esto se definirán metas a los colaboradores las cuales serán un parámetro muy importante a la hora de definir un aumento de sueldo o un ascenso, en este sentido el plan de carrera estará sujeto a las propias metas que el colaborador pueda llegar a cumplir o no. Dichos objetivos se alinearan con la estrategia propia del negocio de la empresa automotriz.

**Plazo:** Esta iniciativa se la pone a funcionar luego de los seis primeros meses. (Ver anexo 5)

- **Remuneración**

**Estrategia:** La estrategia a seguir en este apartado y sabiendo que la industria automotriz no está pasando por su mejor momento, sería una estrategia simple y

concreta. Pagar el salario promedio del mercado para cada puesto de trabajo que tenga similares o iguales funciones y responsabilidades, para este efecto es necesario contar con una investigación de mercado enfocado al tema salarial.

**Plazo:** Puesta en ejecución en los primeros 6 meses de arranque de la estrategia.  
(Ver anexo 5)

### **Actividades a largo plazo:**

Transcurrido el año de implementación de la estrategia, se buscará mejorar las instalaciones de la empresa, esto se lo hace como tercer paso ya que implicaría una inversión mayor que las etapas anteriores.

- **Espacio físico**

**Estrategia:** Habrá un desarrollo del área de salud y seguridad ocupacional, la cual tenga la responsabilidad de evaluar los puestos de trabajo de cada colaborador y sus necesidades, en el caso de que se encuentren problemas con el sitio de trabajo del empleado como: que no tengan buena iluminación, que el escritorio no cumpla con las medidas de la ley, entre otras. Se hará una inversión para la mejora de los puestos de trabajo de los colaboradores afectados.

**Plazo:** Esta iniciativa se desarrollará a partir del año de aplicada la estrategia, la adecuación del lugar de descanso y un plazo máximo de un año para la adecuación de los lugares físicos de trabajo. (Ver anexo 5)

## CONCLUSIONES

Tras la investigación realizada podemos concluir que la motivación laboral y el desarrollo de una estrategia de marketing interno, sin duda, puede ser una herramienta estratégica para la alta dirección en la toma de decisiones, debido a que con un diagnóstico interno los directivos podrán saber el nivel de satisfacción de los empleados y lo más importante podrán saber cuáles son los factores que les motiva a los empleados hacer un mejor trabajo y conseguir excelentes resultados en sus funciones. De la misma manera, la alineación de la motivación laboral con la estrategia de marketing interno garantiza buenos resultados, por un lado dar la importancia a los empleados en base a una verdadera investigación de sus necesidades y por otro lado hacer conciencia en los gerentes la importancia del Talento Humano en la Organización.

En el presente estudio se realizó en una empresa del sector automotriz y respondiendo a uno de los objetivos del trabajo de encontrar cuáles son los factores de mayor relevancia para el colaborador en una empresa se este sector, se pudo observar cinco aspectos sobre los cuales se deben enfocar los objetivos de la empresa para fortalecer la satisfacción del cliente interno, los que se describen: el reconocimiento, la estabilidad laboral, las relaciones con sus compañeros y jefes, el espacio físico en buenas condiciones y la remuneración.

Como consecuencia de estos hallazgos, se procedió a elaborar la estrategia de marketing interno que giró en torno a estos cinco factores; se persiguió un objetivo el de “Desarrollar un plan de acción en base a los factores de motivación encontrados en la investigación” Cabe recalcar que al mismo tiempo la estrategia responde a los criterios de mayor relevancia, la de desmotivación en la empresa y que hacer para para corregirlo. El estudio ha permitido mirar la situación actual en que se encuentra el Talento Humano de la empresa y tener un panorama muy claro de gestión inmediata se puede realizar. Sin embargo, estas acciones a tomar no son un estándar, por lo que no es una estrategia que se pueda aplicar en otras empresas del mismo sector, pues, lo que lo que le motiva a una persona en una empresa puede cambiar para otra, en este sentido se tendrá que realizar un

diagnóstico interno del personal en la empresa a analizar para posteriormente evaluar qué estrategia se puede proponer para generar mayor motivación en el personal de la empresa. Respondiendo a preguntas planteadas al inicio del estudio podríamos sacar como conclusión que el marketing interno se lo puede utilizar como un factor de motivación para el colaborador, de hecho casi el 60% de los colaboradores señalan que les motivaría un acompañamiento del marketing en sus tareas. Esto les ayudará a alinear las actividades diarias al objetivo del departamento y empresa, se mantendrán informados, se sentirán involucrados y considerados. Por otro lado, las reuniones, conferencias y capacitaciones servirán para que el personal esté actualizado en función de lo que persigue la empresa. Identificando el impacto real que pueda generar la motivación laboral para plantear una estrategia de marketing interna, tras este estudio, se puede concluir que la motivación del personal tiene alta incidencia a la hora de construir una estrategia interna, es posible conocer los factores motivantes de mayor relevancia para el colaborador, enfocar los esfuerzos a donde se requiere y lograr generar un mejor rendimiento del colaborador en sus tareas, será más fácil fijar metas y objetivos, con personas motivadas, apoyarán al crecimiento de las áreas de la empresa, aportarán con nuevas ideas por sentirse parte de la compañía, cuidarán su puesto de trabajo y sentirán un ambiente agradable para trabajar. Combinar la motivación del personal con el marketing interno en los planes de negocio de la empresa es una buena iniciativa para poder mantener los resultados en tiempos de crisis, sin embargo, ya que es solamente un trabajo investigativo y no lo podemos comprobar hasta que se lo ponga en práctica, podemos limitarnos a decir que un diagnóstico de motivación en los colaboradores para poder generar una estrategia interna de marketing será bien visto por los colaboradores, representará un incentivo significativo al sentir un interés de la empresa por ellos, lo valorarán y lo apoyarán.

## RECOMENDACIONES

- ✓ El presente estudio es válido solamente para la empresa del sector automotriz, los hallazgos no pueden ser una situación que se refleje en otras empresas del mismo sector, cada una tendrá sus propios puntos críticos de éxito, pero puede marcar una tendencia clara de mejora y a su vez una herramienta práctica para la obtención de resultados positivos comerciales dentro de la organización.
- ✓ Para proponer una estrategia de marketing interna bien elaborada, siempre se tiene que hacer un levantamiento de información previo con el cual podamos entender las verdaderas necesidades de nuestros colaboradores.
- ✓ Con lo que respecta al pago de salarios y uno de los factores que causa más dudas en el sector automotriz, se recomienda contratar los servicios de una consultora que les proporcione datos salariales del sector con el objetivo de pagar a los colaboradores un salario igual al promedio de las empresas del sector, con esto se podrá dar solución a la fuga de capital humano y a la desmotivación del empleado por el tema económico.
- ✓ Tras la investigación realizada es importante que el área de recursos humanos y marketing trabajen juntos para poder generar un vínculo interno entre la empresa y el empleado, de esta manera se generará beneficios mutuos, a esto se lo llama Endomarketing.

## BIBLIOGRAFÍA

Banco Central del Ecuador (2015) obtenido de: <http://biblioteca.bce.ec/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=31320>

Mireia Las Heras & Esther Jiménez. (2012).Pág.9.Generación y talento. Obtenido de: <http://www.iese.edu/Aplicaciones/upload/Generacion.pdf>

Al Ries & Jack Trout. (2007).Pág.27. Positioning: The battle for your mind

Imre Lakatos (1978).Pág. 9. La metodología de los programas de investigación científica

AEADE (2013).Pág.12. Anuario.

AEADE. (2012).Pág.12. Anuario

David Kiley. (2004).Pág.70. Las claves de la empresa automovilista más admirada BMW.

El Comercio. (1913).Pág.14. Gustos y sustos con el viejo auto.

AEADE. (2012).Pág. 26. Anuario.

Elva Monserrat,Horacio B.Fabiola S.,Lidilia Cruz. (2006).Motivación como factor de influencia en el desempeño laboral del área docente del Instituto Tecnológico Superior de Tantoyuca. Obtenido de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/992/antecedentes.html>

Milagros Galbiatti. (2006).Pág.6. Revolución industrial

Milagros Galbiatti. (2006).Pág.7. Revolución industrial

Stephen P. Robbins y Mary Coulter. (2005).Pág.88. Administración.

Abraham H. Maslow. (1991).Pág.436. Motivación y personalidad 1991.

José I. Rivas. (1996).Pág.138. Motivos y motivación en la empresa

José I. Rivas. (1996).Pág.140. Motivos y motivación en la empresa

Robbins & Coulter. (2005). p.395. Administración.

Robbins & Coulter. (2005). p.405. Administración.

Robbins & Coulter. (2005). p.403. Administración.

Robbins & Coulter. (2005). p.399. Administración.

Bernardo Hidalgo. (2011). pág.59. Remuneraciones inteligentes.

R. Wayne Mondy. (2010).pág. 269. Administración de Recursos Humanos.

Cuadra, A. & Veloso, C. (2007). Liderazgo. Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. Universum (Talca), Obtenido de: [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-23762007000200004&lng=en&tlng=en](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-23762007000200004&lng=en&tlng=en). 10.4067/S0718-23762007000200004.

Idalberto Chiavenato. (2007). Pág. 285. Administración de Recursos Humanos

Paulina Batallas. (2015). Entrevista. Marketing interno

Philip Kotler & Kevin L. Keller. (2006). Pág.410. Dirección de Marketing.

Philip Kotler & Kevin L. Keller. (2006). Pág.412. Dirección de Marketing.

Ahmed & Rafiq. (2002). Pág.15. Marketing Interno.

Ahmed & Rafiq. (2002). Pág.455. Marketing Interno.

Tansuhaj, P; Randall, D y McCullough, J. (1988). Pág. 33. Journal of Services Marketing.

Esic. (2014). Pág.16. Marketing Interno. Obtenido de: <http://editorial.esic.edu/contenidos/wp-content/uploads/sites/4/2014/07/CAP.-12.-MARKETING-INTERNO.pdf>

Vanessa Aldama (2014) Motivación laboral el caso de Google. Obtenido de: <http://korewamarketingdesu.com/2013/06/25/motivacion-laboral-el-caso-de-google>

Stephen P. Robbins y Mary Coulter. (2005). pág.88. Administración.

David Shirreff. (2008). pág.107. Como lidiar con el riesgo financiero.

Al Ries y Jack Trout. (2007). pág.27. La Guerra del marketing.

Hernández, Fernández & Baptista. (1991). Pág.22. Metodología de la investigación.

Hernández, Fernández & Baptista. (1991). Pág.115. Metodología de la investigación.

Fred N. Kerlinger. (1983). Pág. 269. Investigación de comportamiento

Hernández, Fernández & Baptista. (2003). Pág.270. Metodología de la investigación.

Rincón & Arnal. (2003). Pág.81. Fundamentos y metodologías.

Fidias Arias. (2006). Pág. 19. El proyecto de investigación.

Fidias Arias. (2006). Pág. 73. El proyecto de investigación.

Lago, Gómez & Mirta. (2003). Pág.31. En Torno de las Metodologías: Abordajes cualitativos y cuantitativos.

Hernández, Fernández & Baptista. (2003). Pág.242. Metodología de la investigación.

Tim Hindle. (2008). Pág.152. Las 100 ideas que hicieron historia.

Deloitte. (2014). Estudio de encuesta salarial.

EKOS, (2011).Pág.27. Las 25 empresas que reparten más utilidad. Obtenido de:  
<http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/22.pdf>

## ANEXOS

### Anexo 1

#### Cuestionario

Este cuestionario tiene solo fines académicos, la información recolectada será confidencial y de carácter analítico, no será divulgada bajo ningún concepto por los miembros de la organización.

#### INSTRUCCIONES DEL CUESTIONARIO

Por carácter analítico se le solicita por favor marcar con una cruz o visto, la opción que piense es la más idónea en referencia a la siguiente escala:

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1	2	3	4	5

#	Pregunta	1	2	3	4	5
1	¿Las relaciones laborales que tengo en la empresa me motivan para desempeñarme mejor en mi puesto de trabajo?					
2	¿Hablo con mis compañeros de la compañía de temas que no tengas que ver con asuntos laborales?					
3	¿Me gustan los objetivos laborales difíciles?					
4	¿Me gusta que me hagan una retroalimentación acerca de mi progreso con mi trabajo?					
5	¿Me considero influyente entre mis compañeros para que realicen un trabajo positivo de sus tareas?					
6	¿Manifiesto mi punto de vista en algo que no estoy de acuerdo?					
7	¿El sueldo que percibo es consecuente con la cantidad de trabajo que tengo?					
8	¿Tengo la misma proyección profesional que mis compañeros?					
9	¿Mis habilidades y conocimientos son igual que las de mis compañeros en puestos similares?					
10	¿El reconocimiento por mis logros laborales es igual que a la de mis compañeros con funciones similares?					
11	¿El trato que recibo de mis compañeros y jefes es igual que el de todos en la empresa?					
12	¿Las características de mi puesto de trabajo son las mismas que las de mis compañeros en funciones similares?					
13	¿La empresa, me proporciona oportunidades de crecimiento económico?					
14	¿Los ingresos que tengo, satisfacen mis necesidades básicas?					

	(vivienda, comida, salud, seguridad)?					
15	¿Me motiva que mi sitio de trabajo cuente con (Iluminación, ventilación, Poco ruido)?					
16	¿Mi sitio de trabajo cuenta con (Iluminación, ventilación, Poco ruido)?					
17	¿La relación con mi jefe es buena (respetuosa, cordial, amigable)?					
18	¿Me siento seguro y estable con el rol de mi puesto en la compañía?					
19	¿La empresa, me otorga oportunidades de crecimiento profesional (cursos, actualizaciones, maestrías, ascensos)?					
20	¿Me motiva contar con todas las herramientas en mi puesto de trabajo para cumplir con mis objetivos?					
21	¿Recibo algún incentivo (comisión, felicitación, reconocimiento) cuando cumplo mis objetivos laborales?					
22	¿Me siento motivado en un ambiente de respeto, responsabilidad y confianza?					
23	¿Recibo confianza y respeto por parte de mis compañeros y jefes, en las funciones laborales que realizo?					
24	¿El reconocimiento que tengo de mi trabajo es tomado en cuenta para un ascenso futuro?					
25	¿Le gustaría que se utilice herramientas de marketing para la comunicación interna a través de folletos, página WEB, conferencias en su campo, reuniones de empresa, novedades, beneficios nuevos?					

## Parte II

1. **¿De qué manera le gustaría que se le comunique la implementación de un modelo o estrategia de motivación laboral dentro de la organización?**

## Anexo 2

### Resultados de la encuesta Oficinas Quito-Guayaquil.

**Pregunta 1 ¿Las relaciones laborales que tengo en la empresa me motivan para desempeñarme mejor en mi puesto de trabajo?**

<b>Validos</b>	<b>68</b>
<b>Perdidos</b>	<b>0</b>

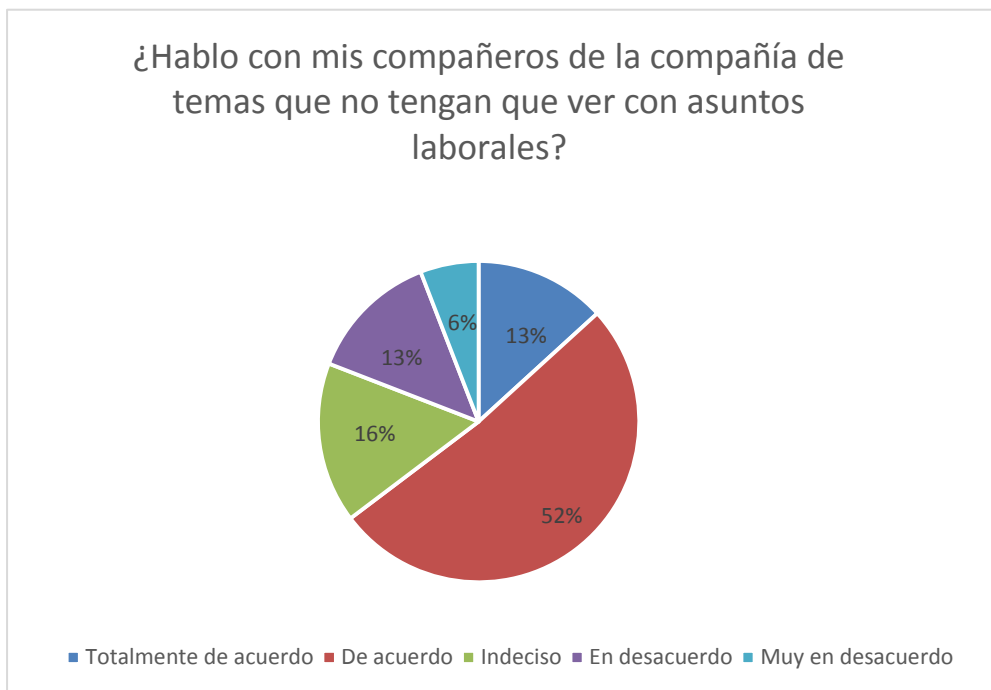
<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>ECUESTAS VALIDAS</b>
Totalmente de acuerdo	19	28%	28%
De acuerdo	32	47%	47%
Indeciso	8	12%	12%
En desacuerdo	6	9%	9%
Muy en desacuerdo	3	4%	4%
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



**Pregunta 2 ¿Hablo con mis compañeros de la compañía de temas que no tengan que ver con asuntos laborales?**

<b>Validos</b>	<b>68</b>
<b>Perdidos</b>	<b>0</b>

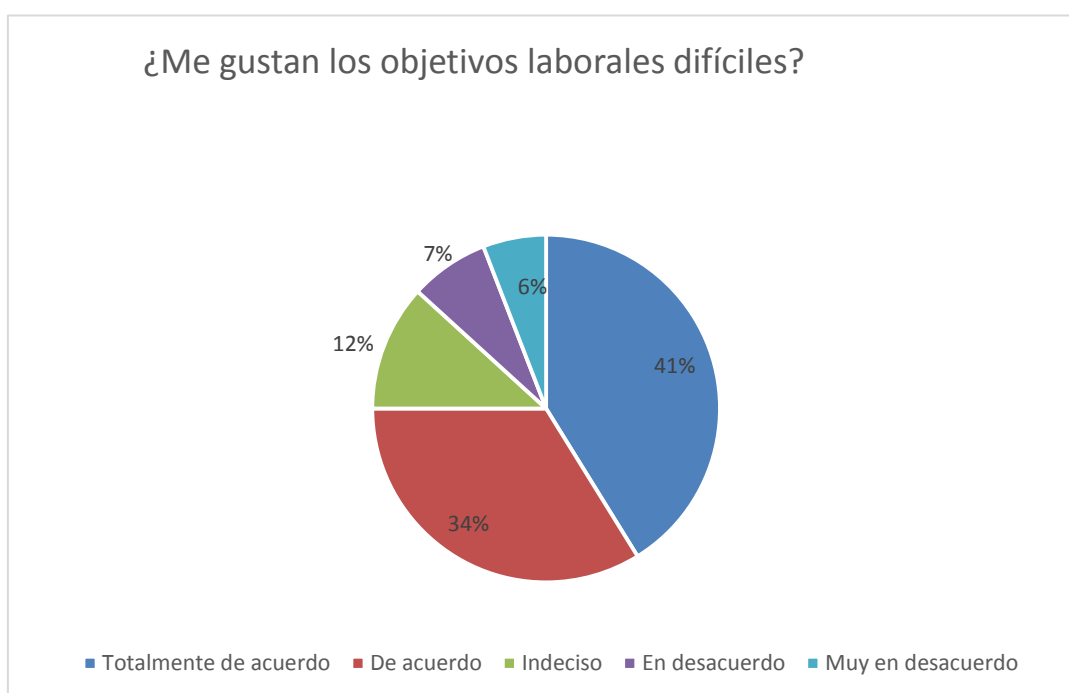
<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>ECUESTAS VALIDAS</b>
Totalmente de acuerdo	9	13%	13%
De acuerdo	35	52%	52%
Indeciso	11	16%	16%
En desacuerdo	9	13%	13%
Muy en desacuerdo	4	6%	6%
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



**Pregunta 3 ¿Me gustan los objetivos laborales difíciles?**

<b>Validos</b>	<b>68</b>
<b>Perdidos</b>	<b>0</b>

<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>ECUESTAS VALIDAS</b>
Totalmente de acuerdo	28	41%	41%
De acuerdo	23	34%	34%
Indeciso	8	12%	12%
En desacuerdo	5	7%	7%
Muy en desacuerdo	4	6%	6%
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



**Pregunta 4 ¿Me gusta que me hagan una retroalimentación del progreso con mi trabajo?**

<b>Validos</b>	<b>68</b>
<b>Perdidos</b>	<b>0</b>

<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>ECUESTAS VALIDAS</b>
Totalmente de acuerdo	23	34%	34%
De acuerdo	30	44%	44%
Indeciso	8	12%	12%
En desacuerdo	4	6%	6%
Muy en desacuerdo	3	4%	4%
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



**Pregunta 5 ¿Me considero influyente entre mis compañeros para que realicen un trabajo positivo de sus tareas?**

<b>Validos</b>	<b>68</b>
<b>Perdidos</b>	<b>0</b>

<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>ECUESTAS VALIDAS</b>
Totalmente de acuerdo	14	21%	21%
De acuerdo	32	47%	47%
Indeciso	15	22%	22%
En desacuerdo	4	6%	6%
Muy en desacuerdo	3	4%	4%
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



**Pregunta 6 ¿Manifiesto mi punto de vista en algo que no estoy de acuerdo?**

<b>Validos</b>	<b>68</b>
<b>Perdidos</b>	<b>0</b>

<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>ECUESTAS VALIDAS</b>
Totalmente de acuerdo	29	42%	42%
De acuerdo	25	37%	37%
Indeciso	8	12%	12%
En desacuerdo	4	6%	6%
Muy en desacuerdo	2	3%	3%
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



**Pregunta 7 ¿El sueldo que percibo es consecuente con la cantidad de trabajo que tengo?**

<b>Validos</b>	<b>68</b>
<b>Perdidos</b>	<b>0</b>

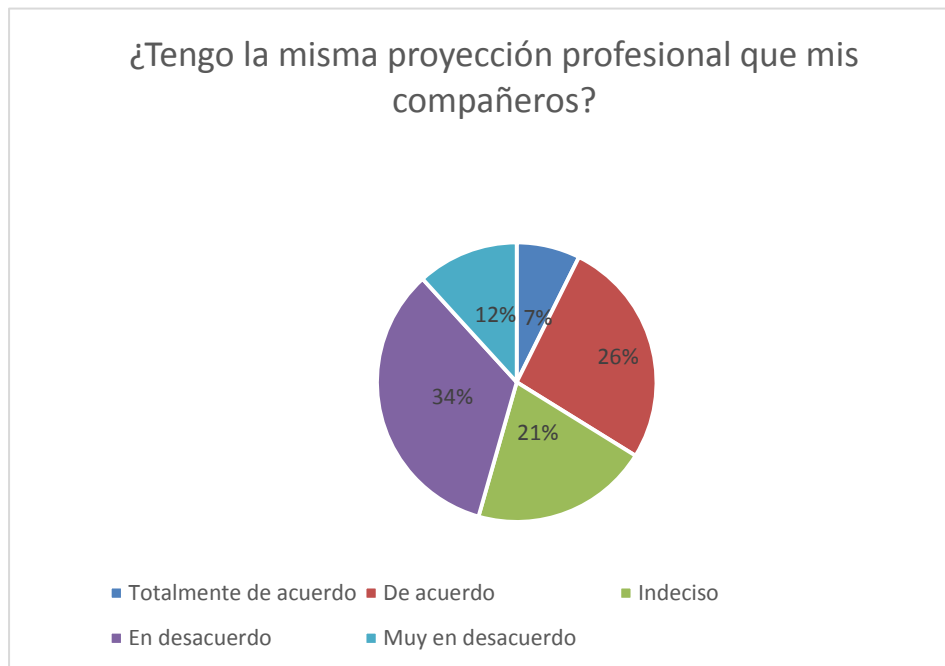
<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>ECUESTAS VALIDAS</b>
Totalmente de acuerdo	8	12%	12%
De acuerdo	16	24%	24%
Indeciso	13	19%	19%
En desacuerdo	26	38%	38%
Muy en desacuerdo	5	7%	7%
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



**Pregunta 8 ¿Tengo la misma proyección profesional que mis compañeros?**

<b>Validos</b>	<b>68</b>
<b>Perdidos</b>	<b>0</b>

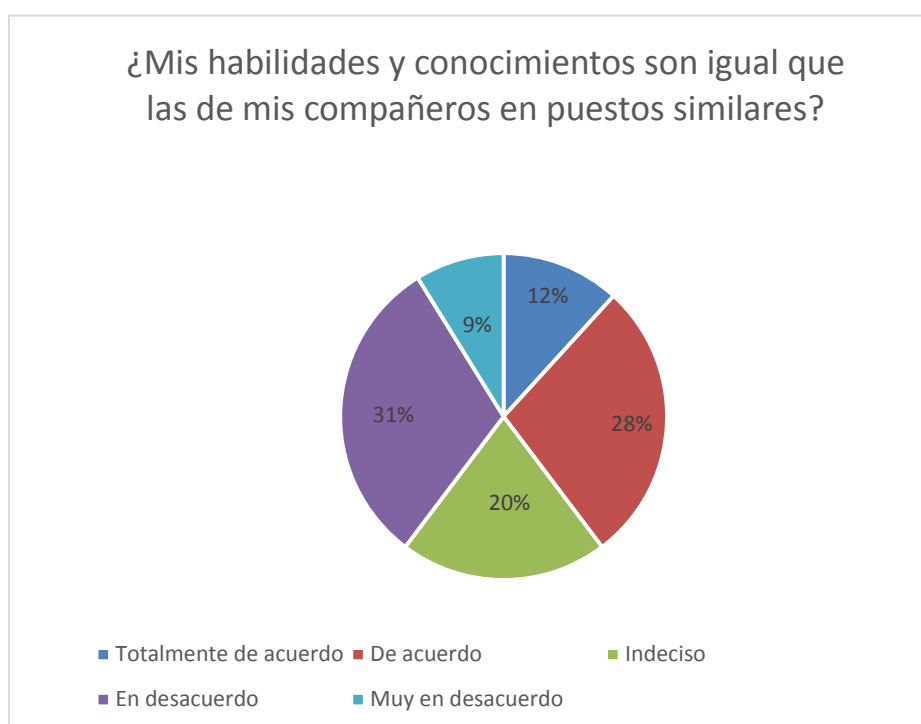
<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>ECUESTAS VALIDAS</b>
Totalmente de acuerdo	5	7%	7%
De acuerdo	18	26%	26%
Indeciso	14	21%	21%
En desacuerdo	23	34%	34%
Muy en desacuerdo	8	12%	12%
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



**Pregunta 9 ¿Mis habilidades y conocimientos son igual que las de mis compañeros en puestos similares?**

<b>Validos</b>	<b>68</b>
<b>Perdidos</b>	<b>0</b>

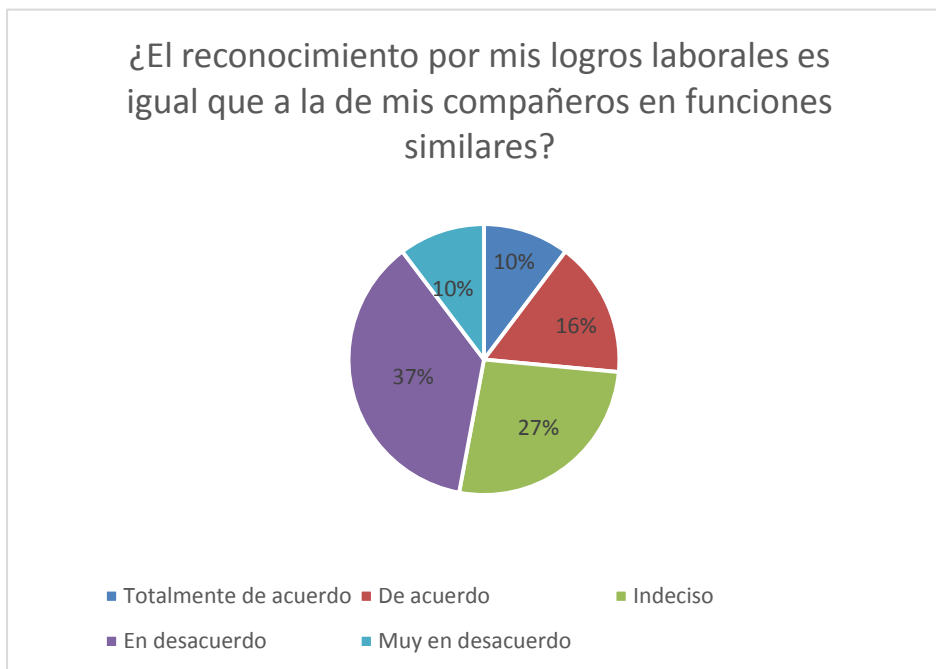
<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>ECUESTAS VALIDAS</b>
Totalmente de acuerdo	8	12%	12%
De acuerdo	19	28%	28%
Indeciso	14	20%	20%
En desacuerdo	21	31%	31%
Muy en desacuerdo	6	9%	9%
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



**Pregunta 10 ¿El reconocimiento por mis logros laborales es igual que a la de mis compañeros en funciones similares?**

<b>Validos</b>	<b>68</b>
<b>Perdidos</b>	<b>0</b>

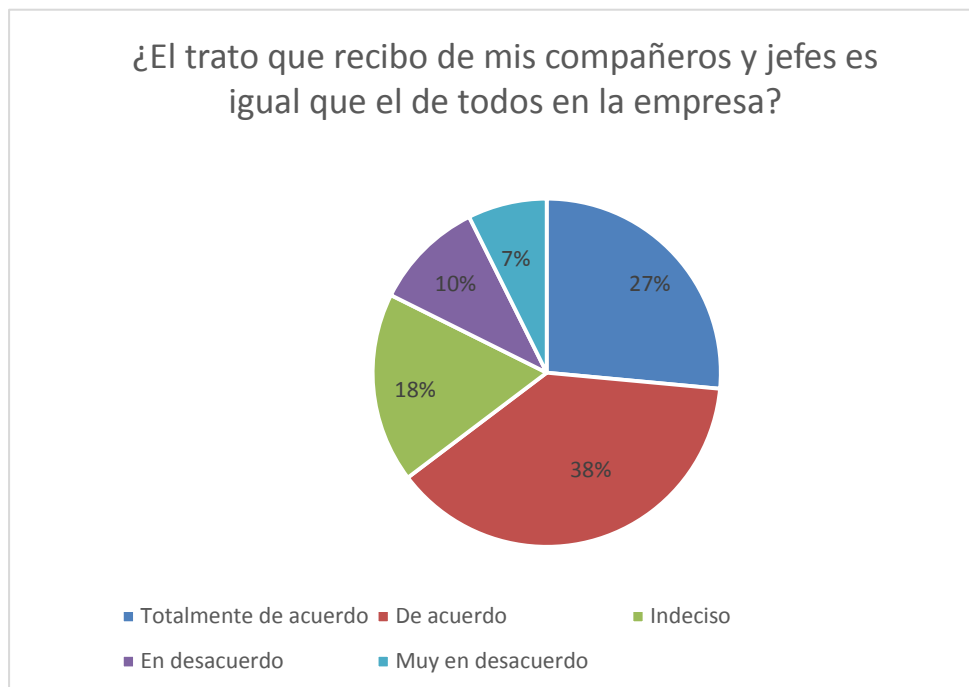
<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>ECUESTAS VALIDAS</b>
Totalmente de acuerdo	7	10%	10%
De acuerdo	11	16%	16%
Indeciso	18	27%	27%
En desacuerdo	25	37%	37%
Muy en desacuerdo	7	10%	10%
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



**Pregunta 11 ¿El trato que recibo de mis compañeros y jefes es igual que el de todos en la empresa?**

<b>Validos</b>	<b>68</b>
<b>Perdidos</b>	<b>0</b>

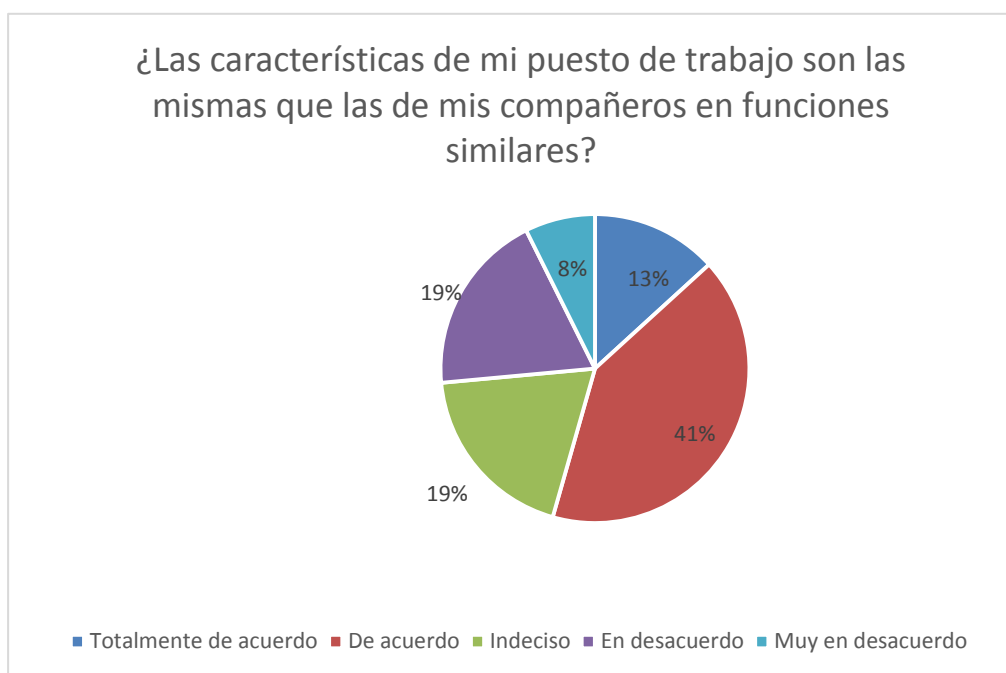
<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>ECUESTAS VALIDAS</b>
Totalmente de acuerdo	18	27%	27%
De acuerdo	26	38%	38%
Indeciso	12	18%	18%
En desacuerdo	7	10%	10%
Muy en desacuerdo	5	7%	7%
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



**Pregunta 12 ¿Las características de mi puesto de trabajo son las mismas que las de mis compañeros en funciones similares?**

<b>Validos</b>	<b>68</b>
<b>Perdidos</b>	<b>0</b>

<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>ECUESTAS VALIDAS</b>
Totalmente de acuerdo	9	13%	13%
De acuerdo	28	41%	41%
Indeciso	13	19%	19%
En desacuerdo	13	19%	19%
Muy en desacuerdo	5	8%	8%
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



**Pregunta 13 ¿La empresa me proporciona oportunidades de crecimiento económico?**

<b>Validos</b>	<b>68</b>
<b>Perdidos</b>	<b>0</b>

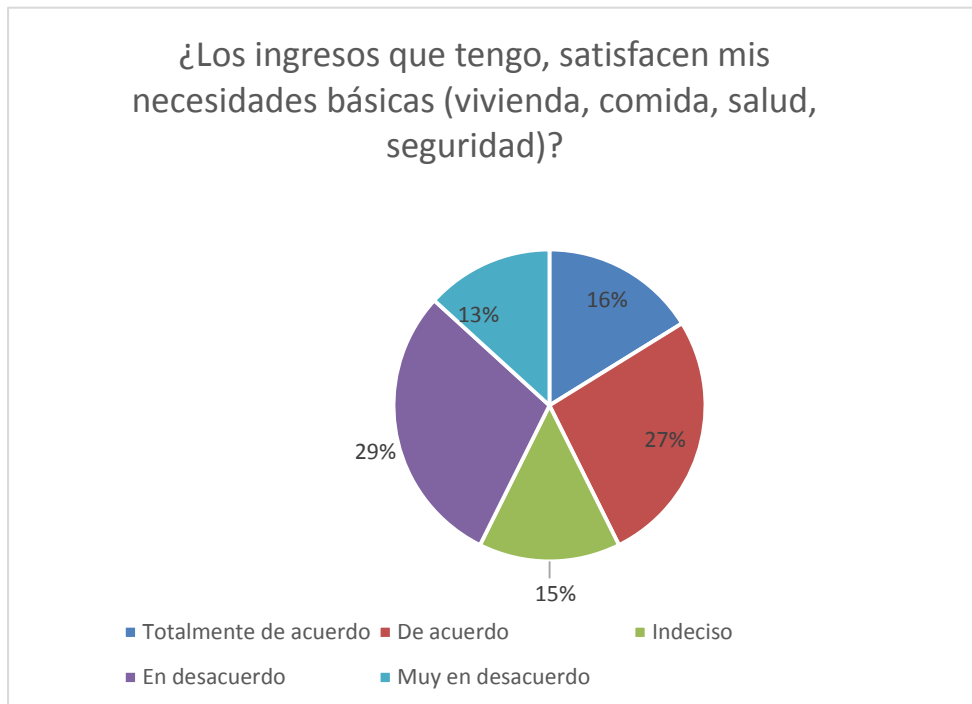
<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>ECUESTAS VALIDAS</b>
Totalmente de acuerdo	10	15%	15%
De acuerdo	13	19%	19%
Indeciso	21	31%	31%
En desacuerdo	18	26%	26%
Muy en desacuerdo	6	9%	9%
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



**Pregunta 14 ¿Los ingresos que tengo, satisfacen mis necesidades básicas (vivienda, comida, salud, seguridad)?**

<b>Validos</b>	<b>68</b>
<b>Perdidos</b>	<b>0</b>

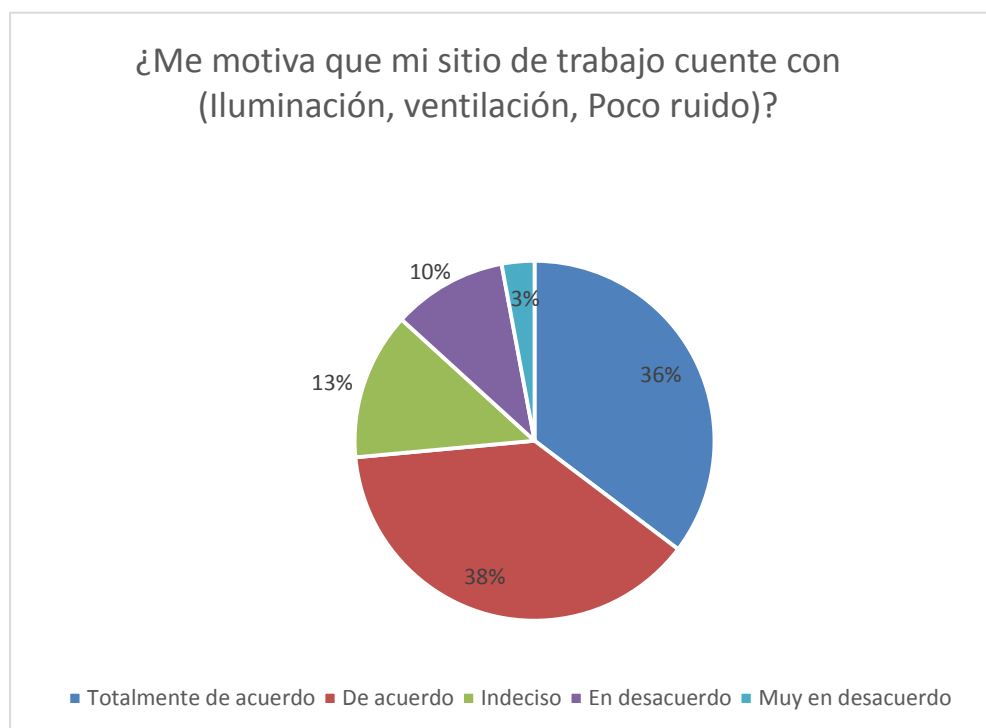
<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>ECUESTAS VALIDAS</b>
Totalmente de acuerdo	11	16%	16%
De acuerdo	18	27%	27%
Indeciso	10	15%	15%
En desacuerdo	20	29%	29%
Muy en desacuerdo	9	13%	13%
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



**Pregunta 15 ¿Me motiva que mi sitio de trabajo cuente con (Iluminación, ventilación, Poco ruido)?**

<b>Validos</b>	<b>68</b>
<b>Perdidos</b>	<b>0</b>

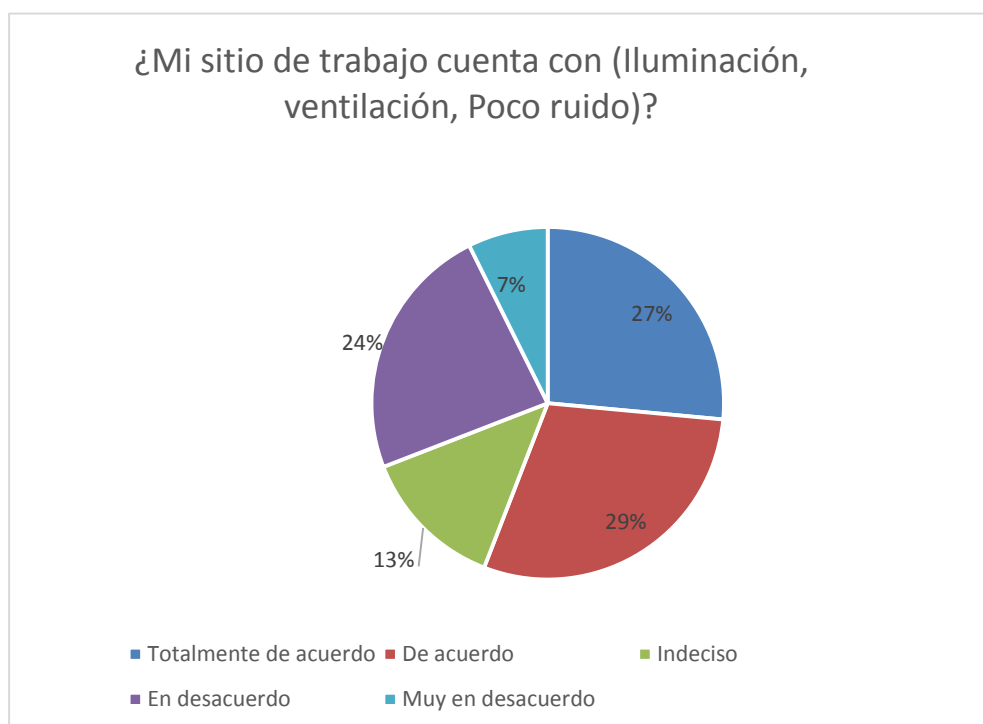
<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>ECUESTAS VALIDAS</b>
Totalmente de acuerdo	24	36%	36%
De acuerdo	26	38%	38%
Indeciso	9	13%	13%
En desacuerdo	7	10%	10%
Muy en desacuerdo	2	3%	3%
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



**Pregunta 16 ¿Mi sitio de trabajo cuenta con (Iluminación, ventilación, Poco ruido)?**

<b>Validos</b>	<b>68</b>
<b>Perdidos</b>	<b>0</b>

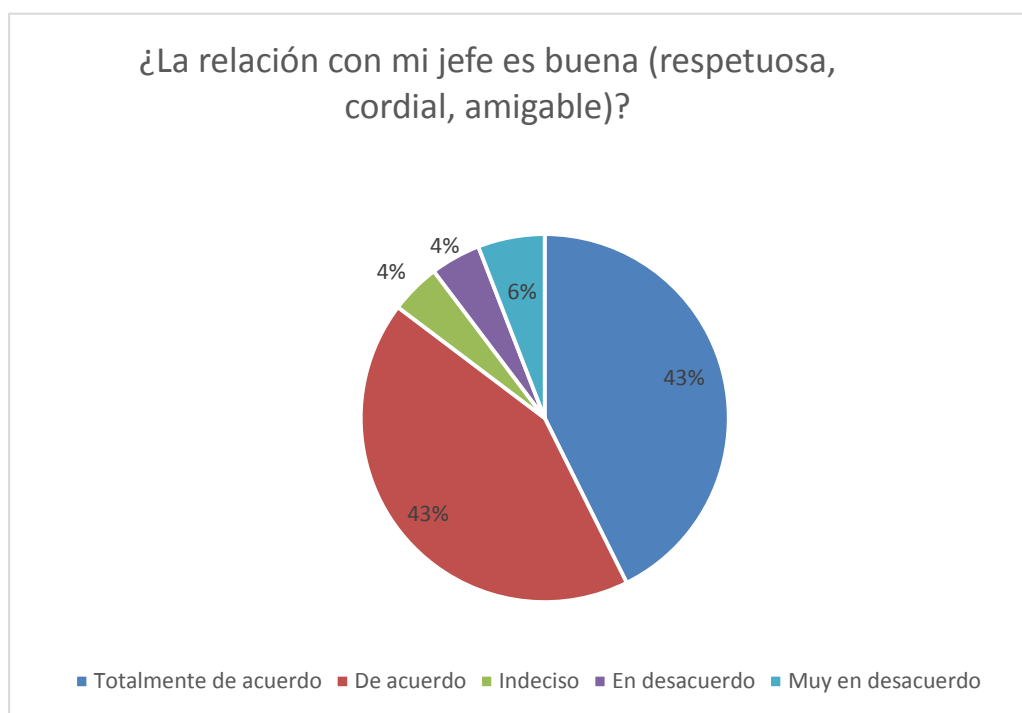
<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>ECUESTAS VALIDAS</b>
Totalmente de acuerdo	18	27%	27%
De acuerdo	20	29%	29%
Indeciso	9	13%	13%
En desacuerdo	16	24%	24%
Muy en desacuerdo	5	7%	7%
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



**Pregunta 17 ¿La relación con mi jefe es buena (respetuosa, cordial, amigable)?**

<b>Validos</b>	<b>68</b>
<b>Perdidos</b>	<b>0</b>

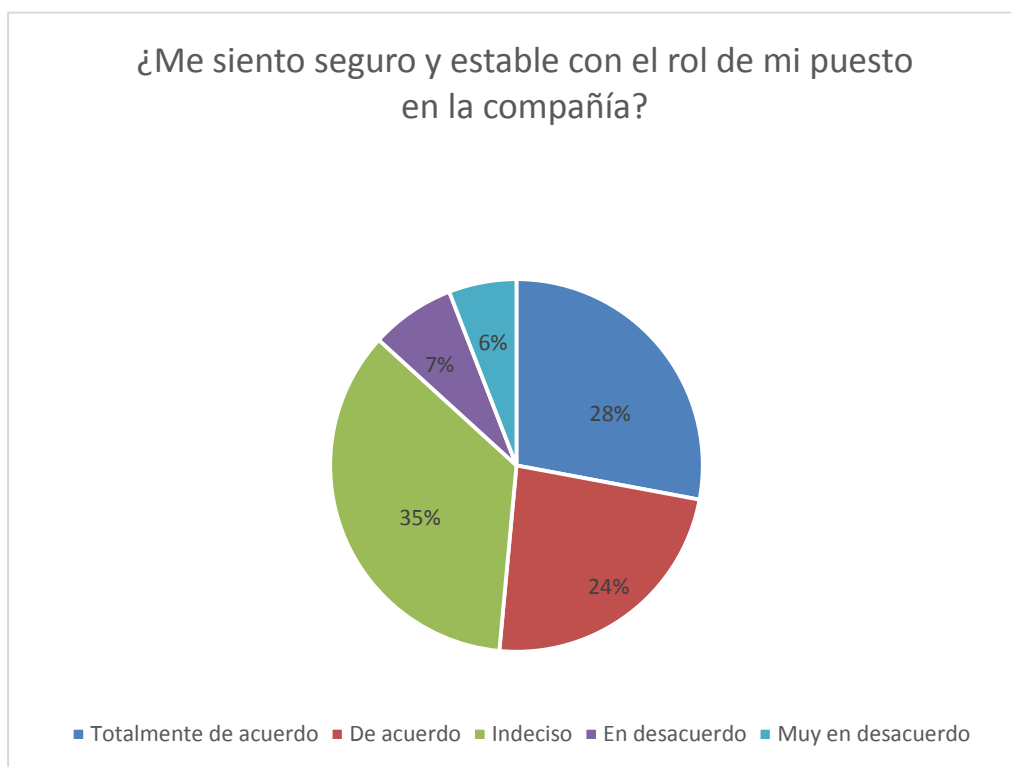
<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>ECUESTAS VALIDAS</b>
Totalmente de acuerdo	29	43%	43%
De acuerdo	29	43%	43%
Indeciso	3	4%	4%
En desacuerdo	3	4%	4%
Muy en desacuerdo	4	6%	6%
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



**Pregunta 18 ¿Me siento seguro y estable con el rol de mi puesto en la compañía?**

<b>Validos</b>	<b>68</b>
<b>Perdidos</b>	<b>0</b>

<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>ECUESTAS VALIDAS</b>
Totalmente de acuerdo	19	28%	28%
De acuerdo	16	24%	24%
Indeciso	24	35%	35%
En desacuerdo	5	7%	7%
Muy en desacuerdo	4	6%	6%
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



**Pregunta 19 ¿La empresa, me otorga oportunidades de crecimiento profesional (cursos, actualizaciones, maestrías, ascensos)?**

<b>Validos</b>	<b>68</b>
<b>Perdidos</b>	<b>0</b>

<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>ECUESTAS VALIDAS</b>
Totalmente de acuerdo	8	12%	12%
De acuerdo	14	21%	21%
Indeciso	11	16%	16%
En desacuerdo	22	32%	32%
Muy en desacuerdo	13	19%	19%
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



**Pregunta 20 ¿Me motiva contar con todas las herramientas en mi puesto de trabajo para cumplir con mis objetivos?**

<b>Validos</b>	<b>68</b>
<b>Perdidos</b>	<b>0</b>

<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>ECUESTAS VALIDAS</b>
Totalmente de acuerdo	22	32%	32%
De acuerdo	25	37%	37%
Indeciso	11	16%	16%
En desacuerdo	6	9%	9%
Muy en desacuerdo	4	6%	6%
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



**Pregunta 21 ¿Recibo algún incentivo (comisión, felicitación, reconocimiento) cuando cumplo mis objetivos laborales?**

<b>Validos</b>	<b>68</b>
<b>Perdidos</b>	<b>0</b>

<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>ECUESTAS VALIDAS</b>
Totalmente de acuerdo	16	23%	23%
De acuerdo	14	21%	21%
Indeciso	11	16%	16%
En desacuerdo	16	24%	24%
Muy en desacuerdo	11	16%	16%
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



**Pregunta 22 ¿Me siento motivado en un ambiente de respeto, responsabilidad y confianza?**

<b>Validos</b>	<b>68</b>
<b>Perdidos</b>	<b>0</b>

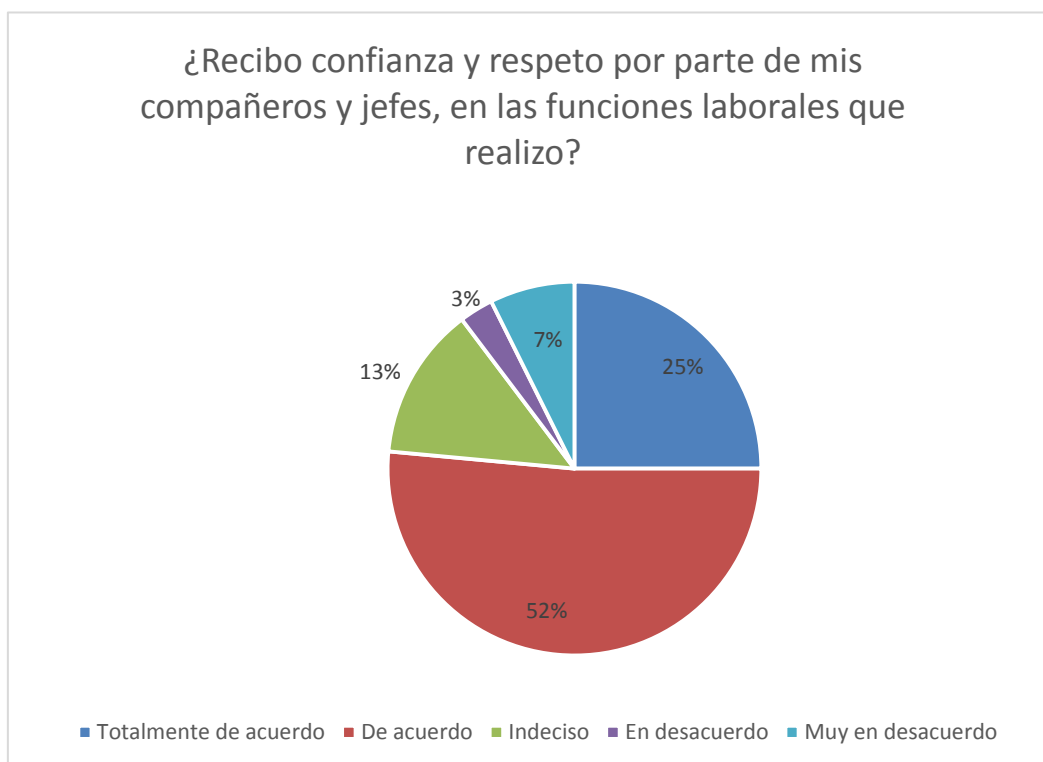
<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>ECUESTAS VALIDAS</b>
Totalmente de acuerdo	18	27%	27%
De acuerdo	28	41%	41%
Indeciso	13	19%	19%
En desacuerdo	4	6%	6%
Muy en desacuerdo	5	7%	7%
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



**Pregunta 23 ¿Recibo confianza y respeto por parte de mis compañeros y jefes, en las funciones laborales que realizo?**

<b>Validos</b>	<b>68</b>
<b>Perdidos</b>	<b>0</b>

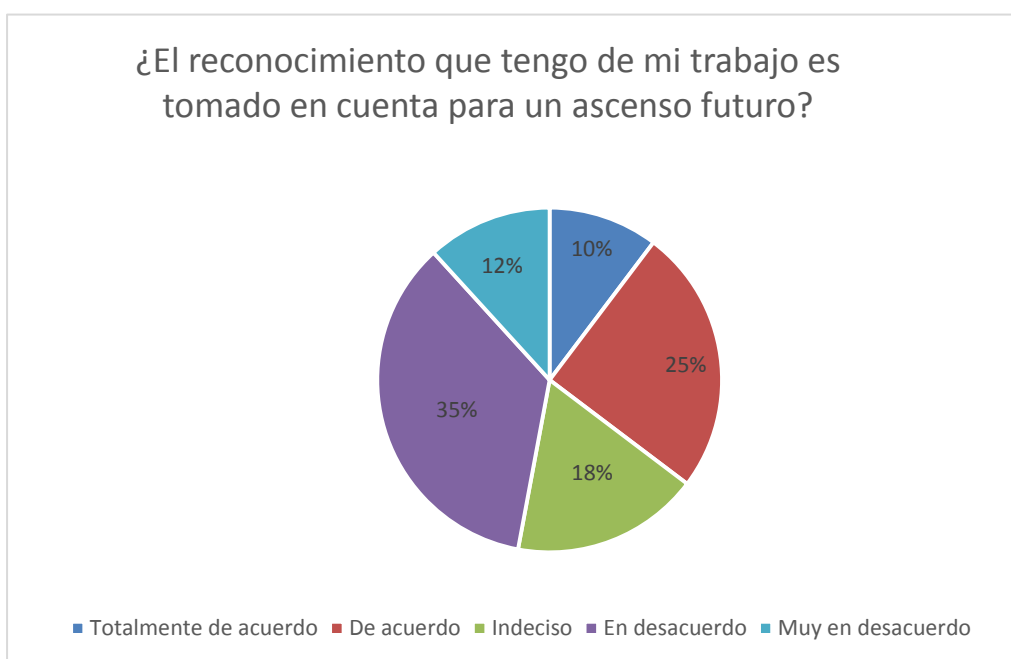
<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>ECUESTAS VALIDAS</b>
Totalmente de acuerdo	17	25%	25%
De acuerdo	35	52%	52%
Indeciso	9	13%	13%
En desacuerdo	2	3%	3%
Muy en desacuerdo	5	7%	7%
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



**Pregunta 24 ¿El reconocimiento que tengo de mi trabajo es tomado en cuenta para un ascenso futuro?**

<b>Validos</b>	<b>68</b>
<b>Perdidos</b>	<b>0</b>

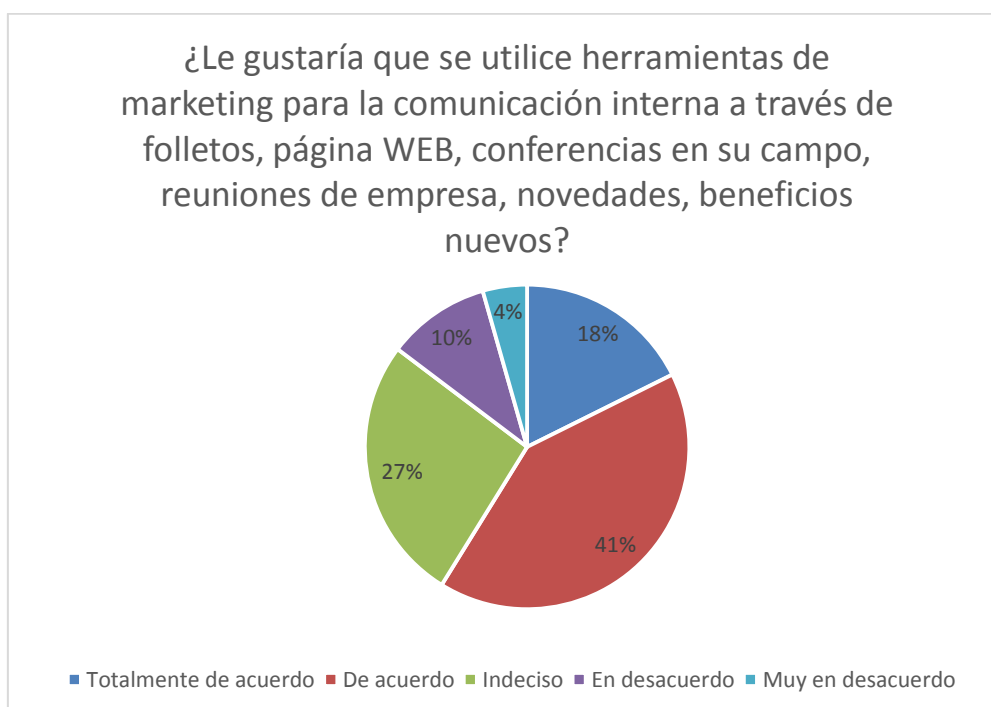
<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>ECUESTAS VALIDAS</b>
Totalmente de acuerdo	7	10%	10%
De acuerdo	17	25%	25%
Indeciso	12	18%	18%
En desacuerdo	24	35%	35%
Muy en desacuerdo	8	12%	12%
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



**Pregunta 25 ¿Le gustaría que se utilice herramientas de marketing para la comunicación interna a través de folletos, página WEB, conferencias en su campo, reuniones de empresa, novedades, beneficios nuevos?**

<b>Validos</b>	<b>68</b>
<b>Perdidos</b>	<b>0</b>

<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>ECUESTAS VALIDAS</b>
Totalmente de acuerdo	12	18%	18%
De acuerdo	28	41%	41%
Indeciso	18	27%	27%
En desacuerdo	7	10%	10%
Muy en desacuerdo	3	4%	4%
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



## Parte II

1. ¿De qué manera le gustaría que se le comunique la implementación de un modelo o estrategia de motivación laboral dentro de la organización?

<b>Validos</b>	<b>68</b>
<b>Perdidos</b>	<b>0</b>

<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>ECUESTAS VALIDAS</b>
Correo electrónico/internet	22	32%	32%
Reuniones	15	22%	22%
Memorándum y acta	9	13%	13%
Circular y manual	8	12%	12%
Diálogo	14	21%	21%
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



## **Anexo 3**

### **Entrevista I**

**Tema: Marketing interno**

**Entrevistador: Santiago Guerrero**

**Entrevistado: Pamela Batallas (Directora de Marketing de Deloitte)**

#### **1. ¿Cuál es el concepto de marketing interno?**

Es el marketing dirigido a su principal cliente quienes son los propios colaboradores de la organización para poder crear un vínculo de confianza, respeto y cariño entre la empresa y el empleado.

#### **2. ¿Qué representa el marketing interno para las empresas?**

El marketing interno para las empresas representa una herramienta muy poderosa para crear una imagen, valores, conceptos, posicionar a la marca con los colaboradores internamente y dotarle de una personalidad a tu marca, de esta manera socializarle con los colaboradores para que se pongan la camiseta de tu marca y que la cuiden, generando un vínculo especial que pueda ser identificado para genera mayores resultados para la compañía.

#### **3. ¿Qué es Empowerment y este puede ser incluido en la estrategia de marketing interno en una empresa?**

Quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo para que de esta manera se sientan más responsables en sus actividades, si de hecho tiene que ser tomado en cuenta ya ahora en día las generaciones quieren ser cada vez más independientes en las actividades que realizan, en este sentido si les das responsabilidades estos van a hacer un mejor trabajo.

#### **4. ¿Qué le parece más importante para una organización el marketing interno o marketing externo?**

Normalmente de acuerdo a mi experiencia el área de marketing provee ciertas herramientas para que se pueda realizar un marketing interno bueno, sin embargo, el área de recursos humanos son los que realizan esta actividad, ellos son los que trabajan por el bienestar de las personas pero nuestra área tiene que estar alineada con los objetivos que quiere alcanzar en el tema de capital humano ya que ahora está muy de moda el tema de la felicidad del colaborador y como si eres feliz en el trabajo un colaborador puede rendir de mejor manera. Es por esta razón que no me parece ni más importante o menos importante simplemente es una gestión que se debería realizar para lograr objetivos.

**5. ¿Te parece que la gestión del marketing interno, la debería manejar recursos humanos o directamente el área de marketing?**

Yo pienso que la gestión como tal la debe hacer el área de recursos humanos, pero sin duda el marketing es un apoyo muy importante para crear un valor agregado de la empresa hacia el colaborador, por supuesto que el marketing interno ayuda pero tenemos que saber que el producto tiene que ser bueno, el producto me refiero a una estrategia buena para que el colaborador crea un vínculo con la empresa. En este sentido personalmente el trabajo direccionado y alineado entre el área de recursos humanos y el área de marketing se tiene que trabajar mucho más en el futuro para conseguir mejores resultados de los colaboradores.

**6. ¿A nivel nacional las empresas trabajan mucho en el marketing interno o no lo hacen?**

Pienso que a nivel local (Ecuador) la mayoría de las empresas se enfocan más en el marketing externo, creo que el marketing interno se trabaja pero no al mismo nivel, justamente por lo que hablamos antes, es un poco complejo realizar marketing interno sin tener una estrategia a seguir y que objetivo quiero lograr como empresa, yo puedo tener la intención pero si no hay un apoyo conjunto del área de recursos humanos es bien difícil y muchas empresa no la tienen.

**7. ¿Implica un costo alto para las organizaciones realizar marketing interno?**

Depende de algunos aspectos, uno muy importante a tomar en cuenta es el tamaño de la organización así mismo si ya se cuenta con un departamento de marketing en la empresa,

pero hoy en día la mayoría de las empresas cuentan con un departamento de marketing o comunicación, por lo cual si implica un costo para la organización pero no necesariamente implica un costo alto. Pienso que si se tiene una buena estrategia de marketing interna bien estructurada no implicaría un costo que sea perjudicial para la empresa.

**8. ¿Cuál es el canal de comunicación que se le hace más fácil de manejar a los colaboradores?**

La herramienta más fácil de manejar a los colaboradores es el correo electrónico, a la hora de comunicar a los colaboradores de alguna noticia importante de la empresa, pero no tenemos que descuidar otros medios de comunicación que pueden ser importantes para el colaborador, como por ejemplo: boletines impresos, reuniones, eventos, entre otras.

**9. ¿EL marketing interno podría motivar al personal?**

Depende mucho del enfoque del área de recursos humanos y como este gestione. Pienso que si lo puede hacer de una manera intangible dando acompañamiento al colaborador en todas sus tareas que realiza en su puesto de trabajo. Teniendo como objetivo como dije anteriormente que el colaborador cuida, quiera, la sienta como suya a la empresa donde trabaja creando un vínculo. Todo depende del alcance pero pienso que es más una herramienta para ayudar al área de recursos humanos a lograr la correcta participación de los colaboradores en sus funciones que desempeña.

**10. ¿Si comparamos una empresa con una estrategia de marketing interno y otra que no tiene, cuál sería la diferencia?**

Principalmente pienso que la principal diferencia estaría en crear un vínculo entre colaborador y empresa, con esto lograríamos que el colaborador se sienta motivado para trabajar en la organización y saber que la empresa también vela por sus interés, sabrían que la organización tienen una estrategia de desarrollo con la cual puedan seguir creciendo. Tenemos que saber que el marketing interno es un concepto nuevo y que a nivel nacional no todas las empresas realizan, pero debería ser tomado en cuenta en el futuro como oportunidad de gestión organizacional.

## Anexo 4

### Entrevista II

**Tema: Motivación laboral**

**Entrevistador: Santiago Guerrero**

**Entrevistado: Tania Moscoso (Gerente de Recursos humanos de Deloitte)**

#### **1. ¿Qué tan importante es tener un modelo de motivación laboral en una empresa?**

Tener un modelo de motivación laboral es muy importante para las organizaciones, sin duda contar con un modelo de motivación, involucraría que los colaboradores tengan un mejor desempeño en sus funciones ya que todas las personas tienen necesidades que necesitan ser satisfechas y las empresas tienen que valorar para lograr resultados positivos de los empleados.

#### **2. ¿Cómo se logra que las personas estén motivadas en sus funciones laborales?**

En primer lugar se tiene que hacer un levantamiento de información de nuestros colaboradores descubrir que les gusta hacer, que les disgusta y que necesidades tienen. Como empresa se tiene que aprender a escuchar y en función de esta información desarrollar una estrategia para que el colaborador desarrolle mejor su trabajo y llegue a los objetivos planteados de la organización.

#### **3. ¿Si bien es cierto que el tema salarial es un aspecto importante para que un colaborador realice mejor manera sus tareas, es el dinero el aspecto más importante que le mueve a un empleado?**

Según mi experiencia el tema salarial es un factor importante en la vida de un colaborador ya que tiene necesidades que satisfacer, pero no es el más importante por supuesto no se puede descuidar. La empresa tiene que buscar otras manera para reemplazar este factor de motivación, ya que si una empresa no cuenta con el presupuesto necesario para subir salarios se puede trabajar en otros aspectos entre los cuales destaco que el reconocimiento y el desarrollo personal es desde mi perspectiva el más importante. Más aun cuando en esta

época muchas personas no quieren una carrera de largo aliento como las generaciones pasadas, ahora buscan ganar experiencias.

**4. ¿Qué factor de motivación es el que podría motivar de mejor manera a las tres generaciones las cuales son: Los Baby boomers, Generación X y la Generación Y?**

Pienso que el factor de motivación que motivaría a las tres generaciones es el reconocimiento, ya que independiente de a que generación pertenece a todos les gustaría ser reconocidos por el trabajo que realizan y los logros que obtienen.

**5. ¿A nivel nacional de acuerdo a su experiencia que tan difícil es contar con un programa de motivación laboral en la organización?**

Pienso que a nivel nacional es muy factible que las empresas cuenten con un programa de motivación laboral, claro está una cosa es que sea factible que puedan hacer y otra muy distinta es que las tengan. Como tú sabes recién hicimos un estudio de las tendencias del capital humano y estoy convencida que las empresas a nivel nacional están preocupadas por las necesidades de las personas y buscan solución dentro de su mismos colaboradores. Soy una convencida que es una tendencia en crecimiento y ahora cada vez más empresas empiezan a contar con un programa de motivación y las incluyen en sus estrategias anuales.

**6. ¿Qué tan difícil es trabajar con el área de Marketing para poder desarrollar una estrategia interna de gestión que motive a los colaboradores?**

Pienso que no es muy difícil solamente hay que sentarse y definir las necesidades de los colaboradores tras hacer una investigación previa de sus necesidades y que es ciertamente lo que les motivaría. Ciertamente hay empresas muy grandes que pueden invertir en programas muy bien contruidos y otras más pequeñas que intentar tener programas de bajo costo pero alto impacto. Para generar resultados importantes y que involucren beneficios para la empresa.

**Anexo 5**

**Diagrama de Gantt**

2016													
Actividad	Responsable	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Comunicación de la implementación de reuniones de 15 minutos y seguimiento	Marketing	■	■	■			■			■			■
Reuniones diarias de 15 minutos	RRHH y Jefe de área	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Comunicación de capacitaciones gratuitas a los 5 mejores colaboradores al final del año	Marketing	■	■	■									■
Planificación cena al final del año	Marketing	■	■	■								■	■
Premiación a los mejores colaboradores	Marketing y RRHH												■
Comunicación de plan de carrera en la empresa	Marketing				■	■	■						
Fijar metas para los colaboradores	RRHH, Jefe de área, Gerente general					■	■	■					
Comunicar la realización de un estudio salarial en el mercado	Marketing				■	■							
Encuesta salarial e investigación de mercado	RRHH							■	■				
Ajustes salarios	RRHH y Jefe de área									■			
Desarrollo salud y seguridad ocupacional	RRHH								■	■			
Diagnóstico puestos de trabajo	RRHH										■	■	
Puesta en marcha mejora	RRHH												■

