

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE TURISMO Y MERCADOTECNIA



**EL USO DEL ENDOMÁRketing PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD,
EN CONDICIONES DE SUBCONTRATACIÓN, EN UNA EMPRESA
MAQUILADORA DE LA ZONA FRONTERIZA DE BAJA CALIFORNIA**

Tesis

PARA OBTENER GRADO DE

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA

MIZAEEL SARMIENTO VALDEZ

DIRECTOR DE TESIS

DRA. MARISA REYES ORTA

CO-DIRECTOR DE TESIS

MTRO. OMAR LEONARDO VALLADARES ICEDO

TIJUANA, BAJA CALIFORNIA

Mayo, 2016

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE TURISMO Y MERCADOTECNIA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

Tijuana, Baja California, a 08 de junio de 2016


MTRO. RICARDO VERJÁN QUIÑONES
DIRECTOR
FACULTAD DE TURISMO Y MERCADOTECNIA
PRESENTE.-

Reciba usted saludos cordiales a través de éste conducto, y sirva a su vez para notificarle que hago constar la emisión de mi **VOTO APROBATORIO** en relación al documento "**USO DEL ENDOMARKETING PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD, EN CONDICIONES DE SUBCONTRATACIÓN EN UNA EMPRESA MAQUILADORA DE LA ZONA FRONTERIZA DE BAJA CALIFORNIA**", el cual es presentado por el **C. MIZAE SARMIENTO VALDEZ** como trabajo terminal para la obtención del grado de **MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**.

La presentación del mencionado documento se enmarca dentro del **Programa de Posgrado de Maestría en Administración**, el cual es impartido en la unidad académica que usted dignamente representa, y es entregado con la finalidad de la consecuente titulación del aspirante al grado en cuestión.

Sin otro particular por el momento, me despido de usted quedando a sus apreciables órdenes para cualquier duda o aclaración al respecto.

Atentamente,
 "Por la Realización Plena del Hombre"


Dra. Marisa Reyes Orta
Director de trabajo terminal

c.c.p. Dr. Gabriel Ruíz Andrade. Coordinador de Posgrado e Investigación.
 c.c.p. Mtro. Omar Leonardo Valladares Icedo. Coord. de la Maestría en Administración.
 c.c.p. Interesado
 c.c.p. Expediente



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE TURISMO Y MERCADOTECNIA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

Tijuana, Baja California, a 8 de junio de 2016

MTRO. RICARDO VERJÁN QUIÑONES
DIRECTOR
FACULTAD DE TURISMO Y MERCADOTECNIA
PRESENTE. -

Reciba usted saludos cordiales a través de éste conducto, y sirva a su vez para notificarle que hago constar la emisión de mi **VOTO APROBATORIO** en relación al documento "**USO DEL ENDOMARKETING PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD, EN CONDICIONES DE SUBCONTRATACIÓN EN UNA EMPRESA MAQUILADORA DE LA ZONA FRONTERIZA DE BAJA CALIFORNIA**", el cual es presentado por el **C. MIZAEEL SARMIENTO VALDEZ** como trabajo terminal para la obtención del grado de **MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**.

La presentación del mencionado documento se enmarca dentro del **Programa de Posgrado de Maestría en Administración**, el cual es impartido en la unidad académica que usted dignamente representa, y es entregado con la finalidad de la consecuente titulación del aspirante al grado en cuestión.

Sin otro particular por el momento, me despido de usted quedando a sus apreciables órdenes para cualquier duda o aclaración al respecto.

Atentamente,
"Por la Realización Plena del Hombre"



Mtro. Omar L. Valladares Icedo
Co-director de trabajo terminal

c.c.p. Dr. Gabriel Ruiz Andrade, Coordinador de Posgrado e Investigación.
c.c.p. Mtro. Omar Leonardo Valladares Icedo, Coordinador de la Maestría en Administración.
c.c.p. Interesado
c.c.p. Expediente



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE TURISMO Y MERCADOTECNIA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

Tijuana, Baja California, a 8 de junio de 2016

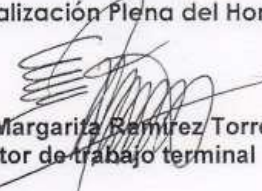
MTRO. RICARDO VERJÁN QUIÑONES
DIRECTOR
FACULTAD DE TURISMO Y MERCADOTECNIA
PRESENTE.-

Reciba usted saludos cordiales a través de éste conducto, y sirva a su vez para notificarle que hago constar la emisión de mi **VOTO APROBATORIO** en relación al documento "**USO DEL ENDOMARKETING PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD, EN CONDICIONES DE SUBCONTRATACIÓN EN UNA EMPRESA MAQUILADORA DE LA ZONA FRONTERIZA DE BAJA CALIFORNIA**", el cual es presentado por el **C. MIZAE SARMIENTO VALDEZ** como trabajo terminal para la obtención del grado de **MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**.

La presentación del mencionado documento se enmarca dentro del **Programa de Posgrado de Maestría en Administración**, el cual es impartido en la unidad académica que usted dignamente representa, y es entregado con la finalidad de la consecuente titulación del aspirante al grado en cuestión.

Sin otro particular por el momento, me despido de usted quedando a sus apreciables órdenes para cualquier duda o aclaración al respecto.

Atentamente,
 "Por la Realización Plena del Hombre"


Mtra. Margarita Ramírez Torres
Lector de trabajo terminal

c.c.p. Dr. Gabriel Ruiz Andrade. Coordinador de Posgrado e Investigación.
 c.c.p. Mtro. Omar Leonardo Valladares Icedo. Coordinador de la Maestría en Administración
 c.c.p. Interesado
 c.c.p. Expediente



DEDICATORIA

A Dios por permitirme llegar a ser la persona que soy, que sin su luz no existiría el vigoroso espíritu de fe, para continuar aun cuando el día esté nublado y gris.

A mi esposa, por haber tenido la paciencia cada noche que ha tolerado mis desvelos y el tiempo que he dejado de estar a su lado, siendo siempre mi inspiración y mi guía tanto para mi etapa profesional como para mi vida personal.

A mis hijas, que con sus palabras me animaban a seguir adelante siempre en con el afán de ayudar con sus tareas a su padre, brindándome energía para continuar mi camino en esta etapa de mi formación.

A mis padres por darme la vida y todo lo mejor de ellos, alentándome sin cesar aun en tiempos de crisis. Sé que siempre estarán a mi lado sin importar la distancia.

AGRADECIMIENTOS

A mi directora de tesis, quien nunca cesó en su afán por empujarme siempre a continuar y avanzar un poquito cada vez y no claudicar en el seguimiento, siempre estuvo pendiente.

A mi amiga y compañera de maestría, que fue siempre un apoyo para fortalecer mi crecimiento en el transcurso de la maestría y no pudo ser más oportuna en sus palabras de motivación para continuar avanzando, asegurándose de que un servidor llegue a su meta final dentro de este periodo de vida.

Resumen

En la presente investigación se explora la importancia del uso del endomárketing como herramienta para incrementar la productividad, en condiciones de subcontratación en una empresa de manufactura, una vez que se han explorado las variables que inciden en la motivación del personal tanto temporal como permanente para determinar los factores importantes donde la productividad se ve afectada. Para ello fue necesario analizar la empresa y su entorno para identificar las causas que generan la contratación diferenciada, posteriormente se exploró el ambiente laboral utilizando la escala adaptada WES (*Work Enviroment Scale*) y se encontró que el empleado temporal sufre de sentimiento de inferioridad, tanto en lo económico como en la relación con sus compañeros, inestabilidad laboral y *mobbing*. De este último se sugiere su existencia en dos tipos: descendente y horizontal. Con esto, se propone una implementación de endomárketing, utilizando estrategias enfocadas en fortalecer siempre las relaciones del cliente interno (trabajadores) a) Establecer una cultura de servicio, b) Contar con un enfoque hacia la gerencia de recursos humanos, c) Generar una comunicación oportuna y eficaz con base en la información de mercadotecnia, d) Implementar un sistema de recompensa, reconocimiento y motivación Merlo (2005). Al ser un estudio de caso exploratorio se propone una escala adaptada de Garcia-Saiso et. al. (2014) que permita confirmar la existencia del *mobbing* y generar un análisis cuantitativo.

Tabla de Contenidos

Introducción	11
Capítulo 1 Marco referencial	16
1.1 La industria de los semiconductores	17
1.2 Motivación y productividad	22
1.2.1 La motivación	22
1.2.2 La productividad	23
1.2.3 La relación motivación productividad	24
1.2.4 La relación motivación productividad en condiciones de subcontratación factores internos	25
1.2.5 El marketing interno o endógeno	29
Capítulo 2 Metodología	34
Capítulo 3 Resultados	40
3.1 Análisis Interno de la empresa	41
3.1.1 Productos	43
3.1.2 Planta Tijuana	44
3.1.3 Fortalezas y debilidades	56
3.2. Análisis externo	59
3.2.1 Crecimiento de la industria cliente	59
3.2.2 Incremento de la tecnología para el uso de energías renovables	60
3.2.3 Incremento de los costos de producción	60
3.2.4 Incremento de tipo de cambio (peso contra dólar americano)	61
3.3 Análisis FODA	62
3.4 La relación motivación productividad en condiciones de subcontratación factores externos	63
3.5 Resultados descriptivos	65
3.6 Resultados cualitativos	66
3.7 Propuesta metodológica para análisis cuantitativo	68
3.8 Directrices para el uso del MKT interno para fortalecer la relación motivación- productividad en condiciones de subcontratación	70
Conclusiones y Recomendaciones	73
Referencias bibliográficas	76
Anexos	79

Índice de Tablas

Tabla 1 Descripción de la industria electrónica por subsector.....	17
Tabla 2 Crecimiento potencial del subsector	18
Tabla 3 Teorías de Motivación Productividad	24
Tabla 4 Modelo de estrategias de marketing	32
Tabla 5 Operacionalización de Variables	36
Tabla 6 Productos producidos en la planta de Tijuana	46
Tabla 7 Productos producidos en la planta de Tijuana	48
Tabla 8 Análisis FODA de la empresa	62
Tabla 9 Escala WES validada formalmente para estudio cuantitativo en la cultura mexicana. Escala tipo likert donde el 6 es totalmente de acuerdo y el 1 es totalmente en desacuerdo.	65

Índice de gráficas

Gráfica 1 Prospectiva de consumo mundial de electrónicos 2012-2020 (mmd)	19
Gráfica 2 Prospectiva de consumo mundial de principales subsectores 2012-2015 (mmd) ...	20
Gráfica 3 Tendencia de Ventas de la Empresa	21
Gráfica 4 Gráfica BCG de Celdas Solares	47
Gráfica 5 Fluctuación de ventas y número de empleados desde 2012 al 2015	53
Gráfica 6 Ventas de la empresa del 2010 al 2014	54
Gráfica 7 Ganancias de la empresa del 2010 al 2014	55
Gráfica 8 Evolución del dólar con respecto al peso, en México, del 2010 al 2016.....	61

Índice de Figuras

Figura 1 División de trabajo inicial de la empresa	45
Figura 2 Certificaciones y regulaciones de la empresa	46
Figura 3 Organigrama estructural de funciones	49
Figura 4 Proceso Productivo más común	50
Figura 5 Diagrama de Flujo de proceso de Semiconductores	51

Introducción

El marketing interno (endomárketing) en las empresas permite mejorar los vínculos y fortalecer las relaciones interpersonales para que el equipo se vuelva más eficiente. Estudios recientes exhiben la importancia de generar un ambiente adecuado con apoyo de estrategias de marketing interno para mejorar la relación laboral en la organización mejorando el ambiente laboral. Dahl y Pertier (2014), dejan claro que el marketing interno también es parte importante para que las empresas generen mayor competitividad en el mundo tan cambiante en el que vivimos. Incluye sistema de cruce de funciones, esfuerzos del empleado para generar una fuerza de trabajo educada y centrada en el cliente como centro de enfoque.

Para el diseño de estrategias de endomárketing es preciso tener un diagnóstico del estado de las empresas, en este caso, de la relación motivación-productividad. Se analizaron varias maneras de atender el tema de la motivación, clima organizacional, subcontratación y productividad, de modo que todos trabajen juntos y la empresa sea más productiva y eficiente. Se estudiaron los diferentes métodos que abordan cada uno de los temas por separado a fin de entender y ajustar cada uno a este caso de estudio.

El que más se ajustó al estudio es el de la escala de ambiente laboral (WES, por sus siglas en inglés, Moos, 1994) y sus modificaciones posteriores. Pérez (2009) señala que, en los instrumentos que requieren ser traducidos del inglés al español, es de esperarse que presenten discrepancias en su desempeño pues la interpretación de los reactivos puede cambiar. Garcia-Saiso et. al. (2014) adecuaron la escala WES a la cultura en México, validando el contenido y haciendo posible la utilización de la escala en empresas con trabajadores mexicanos.

El objetivo del caso de estudio es realizar una primera aproximación, a partir de un estudio exploratorio, a la relación motivación-productividad en condiciones de subcontratación que permita vislumbrar estrategias de endomárketing que mejoren dicha relación.

La subcontratación es una tendencia internacional derivada de altas fluctuaciones en la producción y la necesidad de controlar los costos. Los picos de producción en la Industria de Semiconductores (IS), son la punta de lanza para las empresas que buscan estar en la constante lucha por el mercado, teniendo que incorporar técnicas para mantener su producción flexible y poder atender este dinamismo que sufre el mercado, los movimientos que la industria de semiconductores ha sufrido fluctuaciones y por ende las altas y bajas de producción generando expansión y contracción internamente en las empresas que laboran para este ramo. Es aquí donde nace la subcontratación para minimizar costos y maximizar ventas, con ello la comparación entre empleados permanentes y subcontratados inicia y genera desigualdad, descontento y por ende desmotivación.

Se hizo un sondeo a 40 trabajadores mexicanos de la industria electrónica en una empresa con origen japonés situada en Tijuana, México con condiciones de diferenciación de contratos (directos y subcontratación). Se empleó la WES adaptada y validada por Padilla y Ortiz (2015) y los resultados muestran que es importante cuidar todos los aspectos que incentivan al desempeño laboral de los trabajadores, independientemente de su situación o relación laboral con la empresa, esto es que el clima laboral afecta de manera directa tanto a trabajadores con contrato permanente como a los trabajadores con contrato temporal.

Los resultados, no generalizables, permiten identificar que si bien la empresa ofrece prestaciones superiores a la ley, cuenta con adecuada ventilación, áreas de trabajo adecuado, salario competitivo, existe en el clima laboral no satisfactorio derivado las condiciones de subcontratación, al contar con dos poblaciones que se comparan constantemente. Se identifican cuatro factores específicos que afectan la motivación del personal subcontratado: a) un sentido de una posición inferior al “no formar parte de la empresa”, b) prestaciones inferiores a las de los compañeros y c) percepción de fragilidad e inestabilidad del puesto de trabajo y d) una condición de *moobing* o acoso laboral. De acuerdo con el resultado del sondeo, el *mobbing* más notorio dentro de la empresa en estudio es el “acoso

horizontal” quienes los mismos encuestados han hecho mención directa de maltrato o trato injusto, solo por ser de una compañía distinta y con prestaciones desiguales. También se puede señalar la presencia de “acoso descendente” aunque en mucho menor medida, la presión que ejercen los supervisores a los colaboradores de la línea de producción, misma que se percibe más marcada en el personal subcontratado.

Se recomienda la implementación de estrategias de endomárketing tales como satisfacer y motivar las necesidades básicas del cliente interno (trabajadores), generando lazos económicos y legales, lazos estructurales y sociales y lazos emocionales y filantrópicos. Así mismo es necesario generar una mentalidad de orientación hacia el cliente interno (trabajadores), alineando a la empresa, influenciando al cliente externo e innovando con la perspectiva del cliente Regalado et.al. (2011).

Planteamiento del Problema

Múltiples teorías y estudios han establecido y demostrado la relación existente entre la productividad y la motivación, Deepa V. y Kamat (2014), aseguran que en cualquier organización existen cuatro factores importantes: mano de obra, máquinas, el método o procesos y los materiales o recursos con los que se cuenta. Ellos afirman en su estudio que para las industrias manufactureras existe un fuerte lazo entre la motivación y la productividad, especifican que es mucho más motivante para un operador la unificación de operaciones y no trabajar tanto con subensambles ya que la división de trabajo requiere de mayor número de movimientos para realizar la operación. Al mismo tiempo afirman que cuando la motivación se incrementa el tiempo de respuesta de los empleados al cambio es más rápido y por consecuencia la productividad incrementa sin embargo los factores que inciden en la relación motivación-productividad pueden diferir al existir dos grupos trabajando con el mismo fin de producción, en condiciones de contratación distintas. Con todo lo descrito anteriormente, **¿cuáles son las causas que hacen que una empresa trasnacional, de semiconductores, con planta en Tijuana, decida contratar directa e indirectamente a su personal?,**

¿qué variables independientes que afectan la relación motivación-productividad en condiciones de subcontratación y contratos permanentes?, ¿cómo debe ser un instrumento que permita evaluar esta relación encontrándose dos tipos de contratos laborales?, ¿qué estrategias de endomárketing podrían diseñarse para mejorar la motivación y en consecuencia, la productividad? El presente estudio pretende sentar las bases para el desarrollo de plan para mejorar la productividad con base en el diseño de un plan de marketing interno, donde se establezcan acciones y estrategias para su mejor funcionamiento como ente empresarial.

Objetivo General

Identificar el uso potencial de las estrategias de marketing interno que permitan fortalecer la relación motivación-productividad en condiciones de subcontratación identificando las variables que deben de medirse para un diagnóstico generalizable.

Objetivos Específicos

- 1) Identificar las causas que hacen que una empresa trasnacional, de semiconductores, con planta en Tijuana, decida contratar directa y por subcontratación a su personal.
- 2) Identificar exploratoriamente las variables independientes que afectan la relación motivación-productividad en condiciones de subcontratación y contratos permanentes.
- 3) Diseñar de un instrumento de evaluación de la relación motivación-productividad en condiciones de subcontratación, aplicable en una empresa manufacturera del sector electrónico en la ciudad de Tijuana B.C.
- 4) Proponer el uso de un plan de Marketing Interno, identificando las estrategias de aplicación, para mejorar la relación motivación-productividad en condiciones de contratación directa y subcontratación.

CAPÍTULO 1. MARCO REFERENCIAL

Marco Referencial

El presente capítulo se presenta el marco referencial del caso de estudio. Primero se presenta la tendencia mundial de la industria de los semiconductores posteriormente se describe las variables de estudio de la revisión documental que permite tener las bases de la aproximación al caso de estudio. Se presentan las teorías de motivación, productividad y las bases del marketing endógeno.

1.1 La Industria de los Semiconductores

La tabla 1 muestra la descripción de los diferentes subsectores de la industria electrónica, de manera que Scian, (2007) identifica que dentro de la industria de los semiconductores se encuentran manufactura de: diodos, transistores, tiristores, circuitos integrados electrónicos analógicos y digitales. Para el caso de este estudio, la empresa que se pretende analizar se encuentra en este giro económico.

Tabla 4 Descripción de la industria electrónica por subsector.

Código	Clasificación	Subsector	Descripción
D30	3341	Computación y Oficina	Computadoras, Impresoras, fotocopiadoras, servidores de red, sistemas de almacenamiento de datos, tarjetas madre, monitores, teclados, equipo periférico, entre otros.
D321	3344	Semiconductores	Manufactura de diodos, transistores, tiristores, circuitos integrados electrónicos analógicos y digitales, entre otros.
D322	3342	Comunicaciones	Maquinas contestadoras, teléfonos fijos, faxes y equipo de telecomunicaciones móviles incluyendo teléfonos celulares, entre otros.
D323	3343	Audio y Video	Equipo Audiovisual que comprende los reproductores de CD y de DVD, los sistemas de Hi – Fi, teatro en casa, sistemas de audio digital portátil, televisores y grabadores de video, y portátil, entre otros.
D33	3345 y 3346	Equipo médico e Instrumentos de precisión, medición, control y ópticos	Manufactura de equipo médico, Instrumentos de medición, control, navegación, instrumentos ópticos, equipo fotográfico y relojes entre otros.

Fuente: Código ISIC y SCIAN 2007

La tabla 2 y la gráfica 1, muestran el comportamiento y la tendencia del sector y los subsectores, por el lado de la oferta se proyecta un crecimiento de 6.1 %

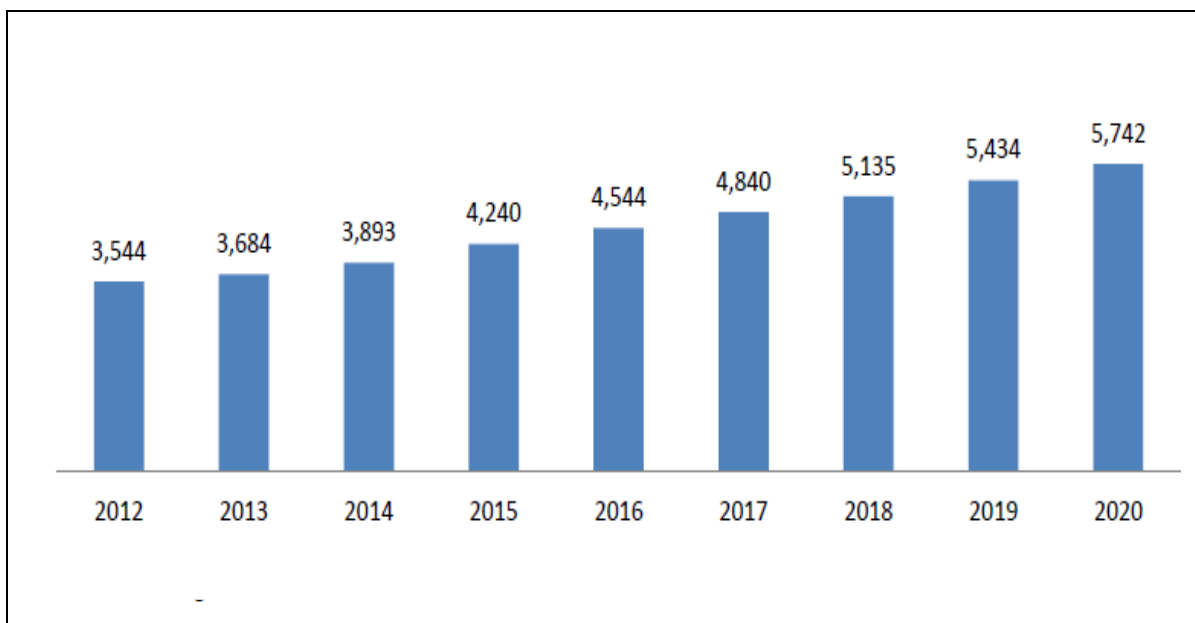
anual. Mientras que por el lado de la demanda, se contempla un crecimiento con tendencia positiva en el consumo de electrónicos.

Tabla 5 Crecimiento potencial del subsector

CODIGO ISIC REV. 3	SUBSECTOR	PRODUCCION 2013 (MMD)	% PART	% TMCA (2013-2020)
D321	Semiconductores	1,195	34.1%	6.6%
D33	Equipo médico e Instrumentos de Precisión y ópticos	804	23.0%	4.0%
D30	Computación	586	16.7%	5.7%
D322	Comunicaciones	568	16.2%	5.6%
D323	Audio y Video	347	9.9%	6.7%
	TOTAL	3,499	100.0%	6.1%

Fuente: GoballInsight

Gráfica 4 Prospectiva de consumo mundial de electrónicos 2012-2020 (mmd)

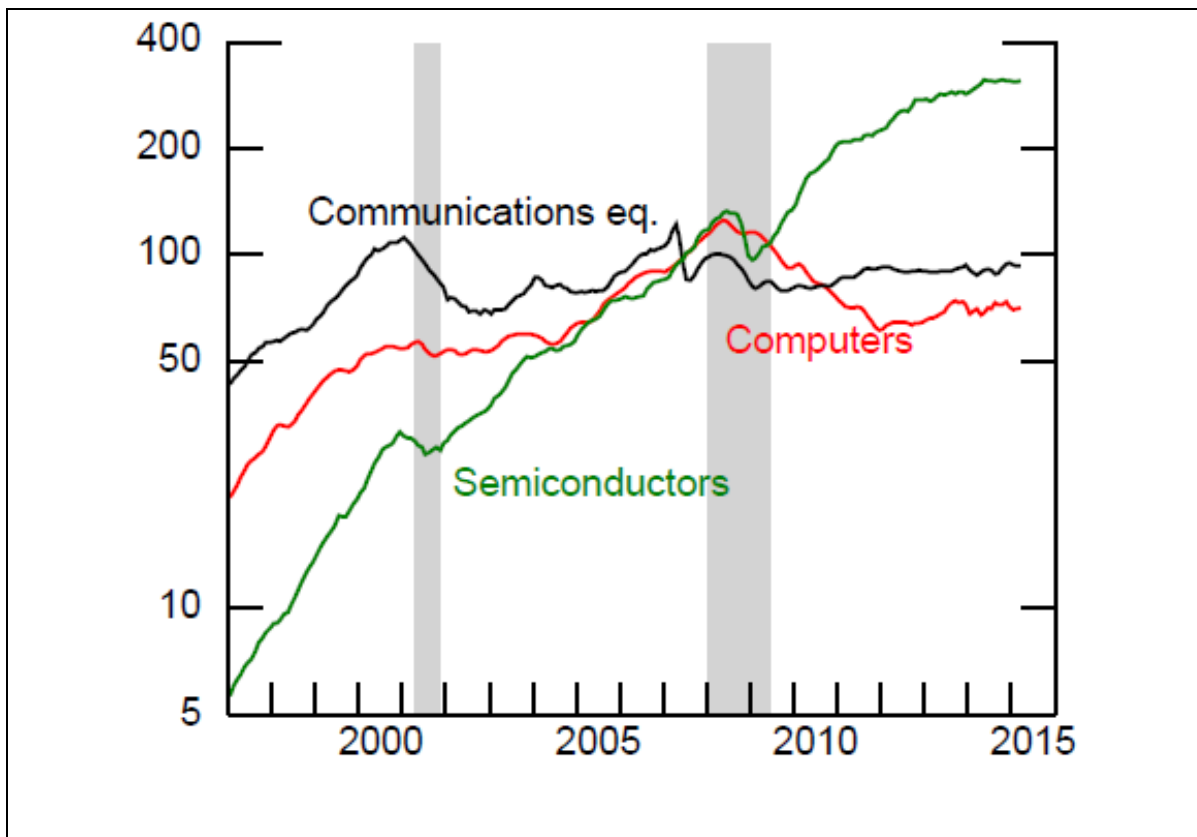


Fuente: Reporte de Reserva Federal de los Estados Unidos, el 15 Abril del 2015.

A nivel mundial se observa un crecimiento globalizado con la ayuda e incorporación de las nuevas tecnologías y el afán de que dichas tecnologías lleguen a todos los rincones del mundo. De acuerdo a la siguiente gráfica de la Reserva Federal de los Estados Unidos (2015), la industria de los semiconductores ha sufrido grandes incrementos incluso desde hace cinco años por encima de los grupos de industria de computadoras y de la industria de comunicaciones.

En un análisis más fino y detallado, se puede observar en la gráfica 2 que aunque creciente, el sector presenta un comportamiento fluctuante a corto plazo en los tres principales sectores a los que atiende la industria de semiconductor.

Gráfica 5 Prospectiva de consumo mundial de principales subsectores 2012-2015 (mmd)



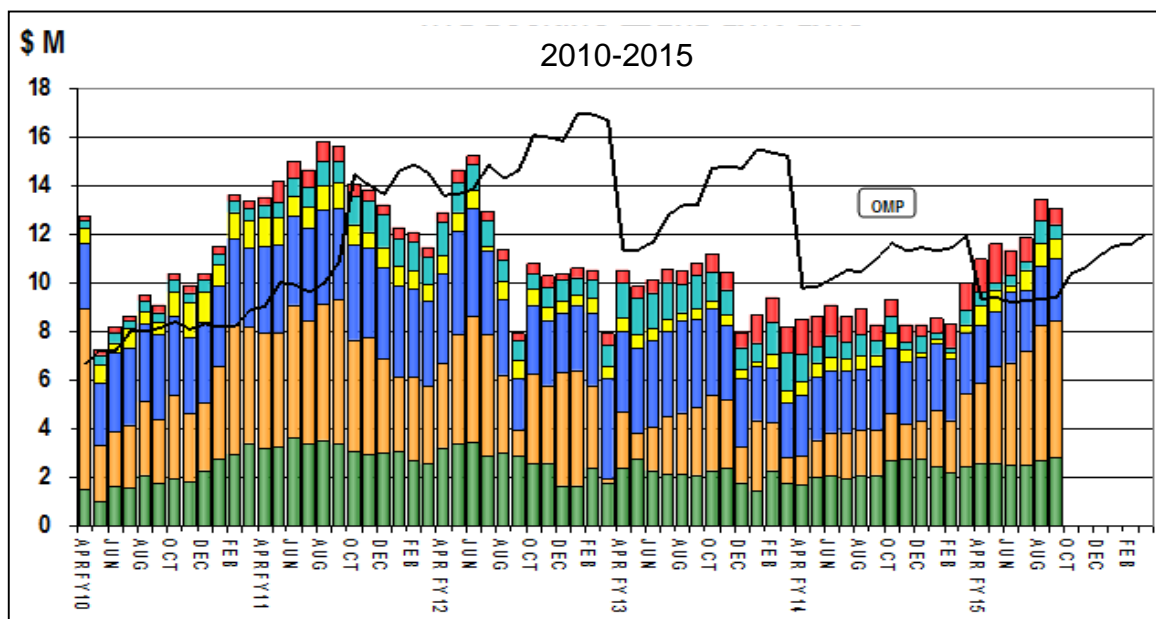
Fuente: Reporte de Reserva Federal de los Estados Unidos, el 15 Abril del 2015.

Los picos de producción en la Industria de Semiconductores, son la punta de lanza para las empresas que buscan estar en la constante lucha por el mercado, teniendo que incorporar técnicas para mantener su producción flexible y poder atender este dinamismo que sufre el mercado.

En México la diversificación de contratos inició oficialmente en el 2009 para regularizar las empresas que se dedican al mismo sistema de contratación y nace con el objetivo de proteger a los empleados bajo este régimen, que cuenten con sus derechos y obligaciones mínimos de ley y evitar desapegos legales de las respectivas empresas. Según Flores et.al. (2013) la subcontratación laboral, es la función de delegar a otras empresas especializadas, la ejecución de una serie de servicios que anteriormente asumían en forma directa a través de sus propios empleados, con el objetivo de disminuir el costo generado por mano de obra.

La gráfica 3, muestra desde el 2010 y hasta la actualidad, los movimientos que la industria de semiconductores han sufrido altas y bajas de producción generando expansión y contracción internamente en las empresas que laboran para este ramo.

Gráfica 6 Tendencia de Ventas de la Empresa



Fuente: Elaboración propia con base en la presente investigación.

De acuerdo a las cifras que presenta el INEGI (2015), desde inicios del 2013, México contaba con una población de trabajo subcontratado por un orden del 24.96% del total de trabajos dados de alta para esa fecha, a enero del 2015, este número ha sufrido una baja del 2.82%, debido a las reformas fiscales que el senado aprobó a partir del marzo 2013, entonces en los últimos dos años, y con base a información del INEGI, México maneja el 25% de mano de obra en forma subcontratada (un cuarto de la población que trabaja, se encuentra en esta condición), por lo que se pretende aplicar este estudio en función de la motivación y la productividad de este rubro.

1.2 Motivación y productividad

Múltiples teorías y estudios han establecido y demostrado la relación existente entre la productividad y la motivación. Deepa y Kamat (2014), aseguran que en cualquier organización existen cuatro factores importantes: mano de obra, maquinas, el método o procesos y los materiales o recursos con los que se cuenta. Ellos afirman en su estudio que para las industrias manufactureras existe un fuerte lazo entre la motivación y la productividad, especifican que es mucho más motivante para un operador la unificación de operaciones y no trabajar tanto con sub-ensambles ya que la división de trabajo requiere de mayor número de movimientos para realizar la operación. Al mismo tiempo afirman que cuando la motivación se incrementa el tiempo de respuesta de los empleados al cambio es más rápido y por consecuencia la productividad incrementa.

1.2.1 La motivación

La motivación, es la capacidad de interés que tiene cada individuo de realizar una o varias tareas, trabajos o determinadas acciones que impulsen su habilidad y esfuerzo a colaborar en cierta actividad. La palabra motivación proviene del latín *motivus* (movimiento) y el sufijo *-ción* (acción y efecto). Según esta definición, la motivación es la causa de una acción. *Motivus* también es la base de las palabras motivar y motivo.

La motivación para algunos autores es cíclica ya que según Chiavenato (2007) la motivación surge de una necesidad y esta necesidad se vuelve o convierte a ser con el tiempo persistente y dinámica, por ello, cuando surge una necesidad, está quebranta el organismo y lo saca de balance, de manera que se genera descontento al no tener cubierta esa necesidad, el individuo no está en paz y pierde su estado de equilibrio para pasar a inquietud, por la insatisfacción de dicha necesidad y esta movilidad de descontento e insatisfacción mueven al individuo a

generar una acción para buscar satisfacer la necesidad deseada, y una vez que se cubre esa necesidad, llega otra y otra y por eso se dice que es cíclico.

1.2.2 La productividad

Según los diccionarios de términos económicos, se entiende como productividad *“la relación entre la producción obtenida por un sistema de fabricación de bienes o servicios y los recursos utilizados para obtenerla”* Chaivenato (2007). Generalmente se mide la productividad del trabajo, es decir, la producción anual de cada trabajador, cuantificando así qué cantidad de bienes o servicios es capaz de fabricar cada persona con empleo en un periodo determinado. La productividad indica el mejor o peor uso que se hace de los factores de producción de una economía concreta, lo que teóricamente refleja su capacidad de competir con eficacia en el mercado. Por tanto, evalúa la cantidad de bienes que produce una empresa según el número de personas que trabajan en ella y la cantidad de tiempo, materiales y recursos necesarios para producir esos bienes. Crespo (2013) afirma que la productividad, mide la eficiencia de producción por factor utilizado, que es por unidad de trabajo o capital utilizado, así que el objetivo de la productividad es encontrar la mezcla perfecta de recursos: maquinaria, mano de obra, económicos y otros para que la producción total de productos y/o servicios sea máxima.

1.2.3 La relación motivación productividad

La relación motivación productividad ha sido abordada por diversos autores. Se destacan las contribuciones de Maslow (1943), Alderfer (1969), Herzberg (1950) y McClelland (1961) Ver tabla 3.

Tabla 6 Teorías de Motivación Productividad

Maslow	Alderfer	Herzberg	McClelland
Auto-actualización	Crecimiento	Autodesarrollo	Logro
Reconocimiento			Poder
Sociales		Relación	Higiénicas
Seguridad	Existencia		
Fisiológicas			

Fuente: Adaptado de Ortiz (2004)

Estudios más recientes abordan el tema de la relación motivación productividad. Se retoma el trabajo de Deepa V. y Kamat (2014), donde afirman en su estudio que para las industrias manufactureras existe un fuerte lazo entre la motivación y la productividad, especifican que es mucho más motivante para un operador la unificación de operaciones y no trabajar tanto con sub-ensambles ya que la división de trabajo requiere de mayor número de movimientos para realizar la operación. Al mismo tiempo afirman que cuando la productividad se incrementa el tiempo de ciclo se ve reducido.

Jarkas y Radosaljevic (2013) generaron un estudio en la industria de la construcción, en Kuwait, donde afirmaron que la motivación está intrínsecamente ligada a la productividad de los empleados encontrando 23 factores a la productividad en este ramo industrial, como sigue:

1. Retrabajo.
2. Nivel de complejidad del diseño.

3. Nivel de Calidad de los Dibujos.
4. Claridad de las especificaciones técnicas.
5. Inspecciones retrasadas.
6. Respuestas tardías cuando se solicita información.
7. Excesivo cambio de planes o dirección durante la ejecución.
8. Inspección estricta por parte del Ingeniero a cargo.
9. Supervisores Incompetentes.
10. Problemas de comunicación entre los supervisores y el jefe de obra.
11. Interferencias operativas constantes y problemas de congestión laboral.
12. Programa y estándares de trabajo irreales.
13. Trabajando tiempo extra.
14. Problema con el proveedor de herramienta y materiales y su transportación.
15. Corto de materiales en la obra.
16. Inhabilidad para encontrar las herramientas requeridas.
17. Problemas con la estabilidad financiera del empleador.
18. Retrasos en los pagos.
19. Malos manejos de incentivos financieros.
20. Falta de reconocimiento a trabajadores.
21. Falta de áreas y horarios de descanso dentro del lugar de trabajo.
22. Accidentes
23. Inclemencias climáticas.

Se puede destacar que estos 23 factores no son intrínsecos para empleados permanentes o temporales, afectan de forma directa a todos los empleados, que para el tema en estudio formarían parte de las variables a analizar, satisfacción laboral, condiciones laborales, relaciones interpersonales, políticas de la empresa y estabilidad laboral, mismas que abordaremos más abiertamente en el capítulo 3.

1.2.4 La relación motivación productividad en condiciones de diferenciación de contratos.

Según Kesaban et. al. (2013) afirman que la globalización ha sufrido tres movimientos importantes en las últimas décadas, la primera surge a finales del Siglo XIX, cuando las compañías buscan exportar a otros países, la segunda sucedió un poco más tarde de la mitad del Siglo XX cuando las compañías mueven sus operaciones de manufactura a desarrollarse en otros países y en la tercera se mueven a la subcontratación para mejorar costos y ganancias. Actualmente, a nivel mundial, la tendencia de producción globalizada, las

empresas necesitan contar con factores productivos flexibles, dadas las características dinámicas de la industria, generando un ambiente de diversificación de contratos laborales, donde podemos encontrar los siguientes: por horas, por temporalidad, a manera de subcontratación, por especialización, permanentes, y otras formas más.

El término de subcontratación se define según Ye et. al. (2014) como la necesidad de descarga de algunas actividades de la capacidad a otra entidad. De acuerdo con estos autores, varias empresas como E-commerce y Dell han sufrido una falta de control sobre el servicio de calidad en el servicio subcontratado.

En México la diversificación de contratos inició oficialmente en el 2009 por un decreto que firmó el presidente Felipe Calderón, con la intención de regularizar las empresas que se dedican al mismo sistema de contratación y nace con el objetivo de proteger a los empleados bajo este régimen, que cuenten con sus derechos y obligaciones mínimos de ley y evitar desapegos legales de las respectivas empresas. Según Flores et. al. (2013) la subcontratación laboral, es la función de delegar a otras empresas especializadas, la ejecución de una serie de servicios que anteriormente asumían en forma directa a través de sus propios empleados, con el objetivo de disminuir el costo generado por mano de obra.

Rivera et. al (2012), establecen claramente tres tipos de subcontratación: tradicional, colaborativa y *Business Transformation Outsourcing*. La subcontratación tradicional se refiere al tipo básico en el que se da una “transferencia de la gestión o administración de un proceso o función desde el personal interno a un proveedor de servicios externo”; tiene como finalidad principal reducir costos y ayudar a los gestores a concentrarse en aspectos clave del negocio, asimismo, implica el desarrollo de funciones de soporte (Rueda et al., 2002).

Por otra parte la subcontratación colaborativa, es aquella en la que se inyectan nuevas capacidades en la empresa cliente para mejorar en la gestión de determinados servicios. Sus características principales son que mejora los procesos administrativos gracias a dos factores: el recorte de costos y la obtención

de mayor flexibilidad de respuesta ante los cambios en las necesidades del negocio. Suele llevar asociado una “re-ingeniería” y desarrollo de procesos administrativos (Rueda et al., 2002).

Y por último, *Business Transformation Outsourcing* (BTO) es un programa que persigue la transformación del modo en que funciona el negocio para lograr una mejora inmediata y sostenible en el nivel de gestión empresarial. Sus principales características son que es diseñado para implementar una estrategia en un tiempo acelerado. Su propósito básico es buscar resultados a nivel externo como aumentar el precio de la acción, mejorar la posición en el mercado o incrementar el rendimiento sobre el capital invertido. Así mismo, implica un cambio en la organización, con lo que es necesario el apoyo por parte de la alta dirección de la compañía tanto en la toma de decisión como a lo largo de todo el proceso. El “formato” de las alianzas que genera el BTO suele ser muy distinto. Puede consistir en la creación de compañías conjuntas o *Joint Ventures* (que acogerán a las personas que transformarán los procesos críticos) La estructura del acuerdo en el BTO debe incluirla innovación (Rueda et al., 2002).

Un estudio realizado por Cequea (2010), establece que los factores humanos que intervienen o afectan a la productividad son principalmente de tres tipos, individuales, grupales y organizacionales, que al mismo tiempo se relacionan entre sí y pueden afectar de manera positiva o negativa la motivación personal de cada individuo, ellos aplicaron como instrumento una técnica llamada, Modelamiento de Ecuación Estructural (SEM, siglas en Ingles), dicha técnica provee una eficiente y apropiada estimación para una serie de ecuaciones de regresión múltiple de estimación simultánea. Este tipo de instrumentos se apoyan con modelos de análisis de datos multivariados como el SPSS. Después del análisis de resultados correlacionados, se concluye que la motivación, la participación y la satisfacción laboral forman parte de los factores individuales que inciden en la productividad.

Rivera et. al. (2012) afirman también que la mayoría de las empresas, se enfocan en mantener su “core” (alcance de metas financieras) o claves y subcontratar su departamento de: recursos humanos, contabilidad, nóminas, transportación,

tecnologías de información y atención al cliente. Ellos a manera de sugerencia, piden al departamento de recurso humano, generar distintos sistemas con beneficios adicionales para que los trabajadores dentro de este esquema, compensen sus diferencias y cuenten con mejor moral y mejor productividad.

Un estudio reciente de Padilla y Ortiz, (2015) realizan un estudio sobre el mismo sector de semiconductores para una empresa en Tijuana. Confirman que la motivación y la producción están ligadas y cualquier afectación en la motivación generará un impacto negativo o positivo en la productividad, ellos utilizaron el modelo de *Work Environment Scale* (WES) Moos (2008). La diferencia frente a este estudio es el alcance y la incorporación de la diversificación de contratos que hoy en día es un mecanismo empleado para reducir costos. Sin embargo no hacen referencia a que la WES haya sido válida para la cultura mexicana.

La diversificación de contratos, genera comparación entre los trabajadores, en el ámbito económico, condiciones laborales, beneficios, herramientas y principalmente trato de sus subordinados directos, por lo que suponemos la escala WES no incorpora la sensibilidad para medir comparativamente la motivación. Este estudio abona en la comprensión de estructuras laborales complejas como la presente en el caso de estudio, que supone generará efectos negativos tales como el *mobbing*.

Pasquel y de la Vega, (2011) definen el término inglés *mobbing* es el gerundio del verbo *tomob*, que significa en forma literal “atacar”. Se traduce al español como “acoso psicológico”, “posee un sustrato ético esencial que se refiere a la falta de respeto y de consideración del derecho a la dignidad del trabajador como un elemento relevante o sustancia de la relación laboral. En este ámbito, la violencia y la perversión nacen del ansia de poder. Son manifestaciones de abuso que pueden atentar contra la personalidad, la dignidad o la integridad física o psíquica de un individuo y que pueden poner en peligro su empleo o denigrar su clima de trabajo. Se trata de un fenómeno avasallante porque es inhumano, no conoce la piedad y su agresión es constante en el tiempo. Los compañeros de trabajo por

diversos motivos, como no meterse en problemas, por egoísmo o por miedo, prefieren mantenerse al margen. “Cuando una interacción asimétrica y destructiva de este tipo arranca entre dos personas, lo único que hace es amplificarse progresivamente, a menos de que una persona externa intervenga enérgicamente.

Este fenómeno, de acuerdo con el estudio de Pasquel y de la Vega (2011) afirman que el acoso laboral o *mobbing*, es un comportamiento patológico humano, que se manifiesta como un problema de las relaciones laborales. Fernandez y Nava (2010) categorizan al *mobbing* de la siguiente forma: acoso ascendente (Originado por uno o varios subordinados, quienes agreden a otro individuo que ostenta un rango jerárquico superior en la organización donde laboran), acoso horizontal (lo produce un compañero de trabajo hacia otro que tiene el mismo nivel jerárquico. Los ataques pueden ser causados por problemas personales, o porque no acepte los patrones establecidos para el funcionamiento de la organización admitidos por el resto de los compañeros), acoso descendente: También es conocido como *bossing*, del término inglés “*boss*”, que significa “jefe, patrón”. Este acoso es el más usual, es producido por un individuo de posición jerárquica superior, quien ostenta un poder dentro de la organización.

1.2.5 Marketing interno o endógeno

Regalado et. al. (2011), definen al endomárketing como una herramienta que garantiza que todos los miembros de la Organización, adopten los principios de marketing adecuados para que la empresa mejore sus relaciones interpersonales y sea más eficiente.

En los últimos años, la importancia del endomárketing es reconocida por diversos autores. Todos coinciden en que los miembros de una compañía ejercen una considerable influencia en la generación de valor percibida por el cliente externo, con independencia del puesto de trabajo que desempeñen el lugar que ocupen en el orden jerárquico, lo cual impactará en la rentabilidad de las empresas.

Miranda et. al. (2007) en su publicación a la gestión de calidad, definen a los integrantes de una empresa, en términos de MKT interno, donde el cliente dentro de contexto organizacional pasa a ser el personal de la empresa:

Cliente → Los Empleados de la Organización.

Producto → En general, la empresa en particular, las tareas a desarrollar, las actitudes y valores organizativos.

Precio → El sacrificio que debe soportar el empleado para ejecutar su trabajo.

Promoción→ Todos los medios que facilitan la comunicación ascendente y descendente entre la dirección y los empleados.

Distribución→ Las personas que transmiten las estrategias a implantar y los valores corporativos.

Estudios recientes exhiben la importancia de generar un ambiente de marketing interno para mejorar la relación laboral en la organización donde el marketing mejora también el resultado general de las empresas y mejorando el ambiente laboral. Dahl y Pertier (2014), dejan claro que el marketing interno también es parte importante para que las empresas generen mayor competitividad en el mundo tan cambiante en el que vivimos, el marketing interno incluye sistema de cruce de funciones, esfuerzos del empleado para generar una fuerza de trabajo educada y centrada en el cliente como centro de enfoque. Al incrementar el enfoque hacia el cliente, entonces también incrementa la calidad del servicio al cliente, lealtad, satisfacción del cliente y un desarrollo organizacional más saludable y eficiente.

El marketing interno está enfocado mayormente a mejorar la satisfacción de los empleados, es parecido a tratarlos como clientes valorados y con ello incrementar la motivación, Bowers and Martin (2007).

Si bien la implementación de estrategias encaminadas a la mejora de la cultura de calidad son eficientes resulta imperante destacar la responsabilidad de la dirección quienes según Miranda, Chamorro y Rubio (2007) fomentan de manera primordial:

- La participación del trabajador en el análisis de procesos y problemas
- Participación en la búsqueda de soluciones, en la innovación y en la toma de decisiones.
- Participación en los beneficios a través de una remuneración y reconocimiento adecuados.
- Valores como la confianza y la honestidad de los empleados.
- Comunicación abierta entre todos los miembros de la organización tanto ascendente como descendente.
- Trabajo en equipo, mejorando las condiciones de trabajo y la motivación.
- Formación continua en todos los niveles de la empresa.

Estos beneficios que sin duda encaminan a la organización hacia el desarrollo y excelencia.

El desarrollo del endomárketing ha generado también diferentes posiciones entre los investigadores respecto de los procesos, los elementos incluso la filosofía intrínseca del concepto esto lo confirman Regalado et. al. (2011) en su estudio. Esto ha ocasionado que las empresas se abstengan de aplicarlo y, por tanto, se limite su desarrollo. Es posible que la ambigüedad respecto del liderazgo de la gestión del endomárketing provoque la renuencia de los sectores de recursos humanos.

Ante este panorama surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo el diseño de un modelo de endomárketing puede contribuir a la gestión de la relación con el cliente interno y así generar valor para la empresa?

Regalado et. al. (2011) destacan en la tabla 3 las estrategias necesarias para que el modelo de endomárketing funcione adecuadamente sus elementos a los que favorece y los indicadores que se deben tomar en cuenta para confirmar que el modelo lleva buen camino.

Tabla 4 Modelo de estrategias de endomárketing

Elementos	Estrategias	Indicadores
Satisfacer y motivar al cliente interno; trabajadores	Desarrollar lazos económicos y legales	Índice de cumplimiento de objetivos y productividad
	Desarrollar lazos estructurales y servicios	Índice de evaluación de desempeño y competencias
	Desarrollar lazos emocionales y filantrópicos	Índice de clima laboral
Orientación hacia el Cliente Interno: trabajadores	Alinear la empresa	Nivel de alineamiento de la empresa
	Influenciar al cliente externo	Índice de satisfacción del cliente
	Innovar con la perspectiva del cliente	Índice de satisfacción del cliente

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Regalado et. al. (2011)

Barranco (2007) afirma que el Marketing Interno viene a apoyar, precisamente, la consecución de una mayor productividad global como un logro derivado de la motivación, la participación y la integración del colectivo laboral, “fuerza obrera”. Sin embargo, aplicar una estrategia de Marketing Interno en una empresa no debe ser algo intuitivo ni improvisado, sino que va a requerir una mentalización estratégica de lo que se desea conseguir, por parte de todos, pero especialmente de la Dirección, y una dedicación de recursos. Es decir, de una planificación que se materializa en lo que se denomina Plan de Marketing Interno.

Un Plan de este tipo debe constar de cuatro etapas estratégicas y perfectamente definidas:

- Análisis del Entorno
- Estudio del Mercado Interno
- Proceso de Adaptación
- Control del Plan.

Según Merlo (2005) citado por Hernández et. al. (2008) el marketing interno debe contar con cuatro pasos fundamentales:

- a. Establecer una cultura de servicio.
- b. Contar con un enfoque hacia la gerencia de recursos humanos.

- c. Generar una comunicación oportuna y eficaz con base en la información de mercadotecnia.
- d. Implementar un sistema de recompensa, reconocimiento y motivación.

Otro aspecto importante que señala Merlo (2005), es que un programa de endomárketing sin el apoyo de la alta dirección o gerencia, será completamente improductivo y las organizaciones no pueden de ninguna manera esperar que el personal tenga una actitud orientada al cliente, si la alta dirección o gerencia de la empresa no la fomentan de forma visible y activa.

CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA

Metodología

El enfoque para este caso se hace de tipo exploratorio, transversal, cualitativo. El análisis de datos cualitativos se caracteriza por ser ecléctico, paulatino y paralelo al muestreo y a la recolección de datos, distinguiéndose del análisis cuantitativo por no seguir reglas ni procedimientos concretos, ya que es el investigador quien construye su propio análisis, la recolección enfocada que realiza a través de entrevistas, documentos y materiales diversos; en tanto, sigue generando más datos (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Se tomó como caso de estudio una empresa trasnacional de origen japonés dedicada a la producción de semiconductores (una de tres líneas de producción) que cuenta con personal contratado directamente y subcontratado. Primero se realizó un análisis interno y del entorno de la empresa, que permita identificar la causa de las condiciones de contratación y de subcontratación. Se solicitó a informantes clave los datos que permitiesen cumplir este objetivo. Se presenta el análisis con estructura FODA.

Posteriormente se realizó un estudio exploratorio de la relación motivación-productividad, en condiciones de subcontratación. Se considera exploratorio al ser un primer acercamiento al objeto de estudio, al no existir estudio alguno de la relación productividad-motivación en condiciones de subcontratación. Estudios recientes continúan abordando esta relación: Taylor (2013); Peltokorpi, Laakso, Rataba, Lohtander y Varis (2013); Cequea(2010); Refflighaus y Christian (2012) retoman la importancia de la motivación, los factores que la determinan y su impacto en los costos de producción.

Diversos trabajos emplean el instrumento *Work Environment Scale* (WES) para medir la relación. Padilla y Ortiz, (2015) utilizaron el modelo de ajustada por Moos (2008), para evaluar la motivación del personal en una empresa similar a la de este estudio. Garcia-Saiso et. al. (2014), generan la versión traducida al español de la escala WES de Moos, adecuándola y validándola para la cultura mexicana, con el objetivo de evitar diferencias en la percepción de la traducción del idioma inglés al español, ellos usaron un foro de jueces, para emitir y definir la mejor

traducción/interpretación de cada uno de los 90 ítems originales de la escala, reduciéndolo a solo 18 que fueron los más representativos.

Un estudio similar al planteado es el de Padilla y Ortiz, (2015) que evalúa la relación motivación-productividad en una empresa de semiconductores de Tijuana, pero para un grupo homogéneo. Analizan de manera descriptiva y correlacionan las diferentes variables de su ejercicio la motivación y su relación con la productividad laboral con variables como satisfacción en el trabajo, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales en el trabajo y políticas de la organización. De manera que con su diseño de la encuesta como instrumento de recolección de datos, la escala de Likert fue también utilizada, por último con ayuda del sistema SPSS pudieron analizarlos datos obtenidos y definieron que la relación entre la motivación y la productividad es real y evidente.

Derivada de la revisión anterior se retoma el instrumento *Work Environment Scale* (WES), Moos (2008) adaptada por Padilla y Ortiz (2015) para medir la motivación de personal en una empresa dedicada al ensamble de productos. En la Tabla 5, se muestra la operacionalización de las variables. El instrumento se presenta en el Anexo 1. Cabe aclarar que se dejaron preguntas abiertas para poder coleccionar información en torno a la percepción de su estatus contractual con la empresa y así poder incorporar las variables independientes que generadas por la subcontratación.

Tabla 5 Operacionalización de Variables

VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICION CONCEPTUAL	VARIABLES INDEPENDIENTES	DEFINICION CONCEPTUAL	INDICADORES	Ítems
Motivación	Chiavenato (2007) la motivación surge de una necesidad y esta necesidad se vuelve o convierte a ser con el tiempo si no se logra persistente y dinámica por ello, cuando surge una necesidad, esta quebranta el organismo y lo	Satisfacción en el Trabajo	Peña et. al. (2015) estipulan que la satisfacción laboral es una actitud propia que facilita el proceso mismo de la motivación.	Reconocimiento de los superiores ante buenos resultados. Valoración de buenas ideas	1 al 9
		Condiciones del Trabajo	Martinez et. al (2013), En la revisión realizada se encontró	La distribución física y geográfica del área, así como las herramientas	10 al 28

	<p>saca de balance, de manera que se genera descontento al no tener cubierta esa necesidad, el individuo no está en paz y pierde su estado equilibrado para pasar a inquietud.</p>		<p>que los factores se dividen en:</p> <p>1. <i>Condiciones Ambientales:</i> involucra aspectos como la satisfacción laboral, los riesgos laborales, la carga de trabajo, entre otros.</p> <p>2. <i>Condiciones Ergonómicas:</i> relacionadas con el sitio de trabajo donde el empleado desarrolla sus actividades y el bienestar que este le ofrece.</p> <p>3. <i>Condiciones Económicas:</i> encaminadas a la percepción del trabajador con respecto al salario recibido.</p>	<p>necesarias para el flujo de trabajo e información.</p>	
	<p>Relaciones Interpersonales de trabajo</p>	<p>Muñoz et. al. (2005), explican las relaciones interpersonales de trabajo como las oportunidades que un organismo económico les otorga para poder expresarse de manera libre y abierta con los demás de manera que se sientan parte de un mismo grupo u organismo.</p>	<p>Conocimiento y percepción sobre las responsabilidades, funciones y relaciones interpersonales entre los diferentes empleados que conforman el equipo de trabajo.</p>	<p>29 al 38</p>	
	<p>Políticas de Organización</p>	<p>Padilla y Ortiz, (2015). Le dan a las organizaciones el marco bajo el cual se espera que sus colaboradores ejecuten su trabajo, definiendo los límites de autoridad,</p>	<p>Interés de la organización por el desarrollo y trayectoria del personal en la organización.</p>	<p>39 al 42</p>	

			responsabilidad, las conductas tanto permitidas como no permitidas para el cumplimiento de las metas, así como reflejan el apetito de riesgo de la organización en las actividades que desarrolla, pues de las mismas parten los procedimientos implementados y ejecutados en todos los niveles, reduciendo así la exposición al riesgo de que los individuos tomen las acciones que a su criterio consideran a bien desarrollar y las cuales pueden atentar contra los intereses de la organización.		
		Estabilidad Laboral	El término de subcontratación se define según Ye et al. (2014) como la necesidad de descarga de algunas actividades de la capacidad a otra entidad.	Tipo de contrato que actualmente tiene firmado el empleado, para este estudio se definen de dos tipos: Permanente y temporal (subcontratado).	43 al 50

Fuente: Adaptado de Padilla y Ortiz (2015)

En el presente caso de estudio se aborda la subcontratación BTO ya que la empresa contrata una compañía externa para subcontratar servicio de mano de obra en la que en conjunto ambas empresas persiguen un objetivo común más sin embargo son empresas de diferente ramo, la empresa en estudio por su parte es una compañía en el ramo de semiconductores y la empresa que presta sus trabajo en la empresa de estudio es una compañía considerada en el ramo de servicios.

Actualmente en la empresa seleccionada para este estudio, cuenta con una población conocida total de: 1144 empleados por tanto. Se aplicó un sondeo a 40 personas. El instrumento se aplicó por internet enviando el vínculo a los correos del personal que fueran contratados por la empresa directamente o subcontratada.

En el sondeo, se tomaron al azar 20 empleados permanentes contratados por La empresa y 20 empleados aleatorios de la compañía que presta sus servicios de subcontratación en La empresa. Las fechas de aplicación fueron del 14 Abril del 2015 al 06 Mayo del 2015, el nivel de producción oscilaba entre las 15 mil y las 18 mil piezas diarias y existían los dos tipos de trabajadores dentro de la organización, permanentes y temporales.

Se aplicó un sondeo usando como instrumento un cuestionario con 30 reactivos a 40 empleados, dicho cuestionario estará explora el tema de estudio, utilizando escala de Likert del 5-1, tomando de mayor a menor grado de importancia, donde el cinco es el más importante y el uno el menos importante.

CAPÍTULO 3. RESULTADOS

Exploración y Resultados

3.1 Análisis Interno de la empresa

En este apartado de la investigación se analiza el objeto de estudio, una empresa transnacional con planta de manufactura establecida en Tijuana, Baja California con el objetivo de identificar las causas que dan origen a la diferenciación de contratos laborales.

Antecedentes de la empresa

La empresa, de origen japonés, se estableció en 1959 en un pequeño taller suburbano en el que 28 jóvenes colegas laboraban. El primer producto fue un aislador de cerámica en forma de U que se utilizaba en los tubos de los primeros televisores. En la actualidad, es una empresa global altamente diversificada.

De acuerdo con su filosofía, su objetivo es ser una empresa creativa que crece continuamente a través de los años. Los empleados de la empresa en todo el mundo, que han adoptado este espíritu desafiante, representan su camino hacia el crecimiento.

La empresa cuenta con presencia en los cinco continentes: América, Asia, Europa, África y Oceanía. América (Canadá, USA, México y Brasil), Asia (Vietnam, India, Singapur, Malasia, Tailandia, China, Filipinas, Corea y Taiwán), Europa (Rusia, España, Noruega, Italia, Suecia, Finlandia, Portugal, Bélgica, Austria, Suiza, Francia, Inglaterra, Dinamarca, Alemania y Holanda), África (Sudáfrica), Oceanía (Nueva Zelanda y Australia).

La empresa llegó a la ciudad de Tijuana, Baja California, México en 1987 e inició su gestión legal, no fue hasta 1989 que pudo tener todo reglamentado para poder iniciar operaciones oficialmente. Cuenta con una superficie total de 33,588 m², de los cuales están acondicionados para producción 28,810 m² y de estos últimos 1,532 m² son de áreas limpias y controladas.

Misión y visión

Misión: Trabajar conjuntamente con sus socios para satisfacer a sus clientes. Proveer una operación segura, responsable con el medio ambiente optimizando su mantenimiento y su personal.

Visión: Reconocerse como una empresa de manufactura de clase mundial de La empresa, permitiendo a sus socios el maximizar los ingresos y minimizar los egresos.

Cada edición de su revista interna bimestral refleja el compromiso de La empresa de seguir creando nuevo valor en la tecnología de vanguardia. La empresa desarrolla tecnologías exclusivas y aplica su visión para crear productos valiosos que el mercado solicita de forma continua.

La filosofía integral de la empresa

a) Clientes externos e internos

En la empresa los empleados se esfuerzan por ofrecer productos y servicios que entusiasmen a sus clientes. El principio «El cliente es lo primero» es su prioridad. Para lograr su satisfacción en la empresa son muy exigentes con las capacidades en los trabajos básicos un punto de partida necesario para cualquier función, especialmente en industria, así como la fuerza necesaria para alcanzar nuestras metas, que les permite conseguir sus objetivos más difíciles sin cometer ningún tipo de error. La puesta en práctica de la filosofía de la empresa y del Sistema de Gestión *Amoeba (Amoeba Management System)* resulta de vital importancia para lograr ambos objetivos, que surgen de la confianza de la empresa en la gestión basada en la unión del potencial intelectual humano.

Cuando todos los empleados unen sus esfuerzos y participan en la gestión, su trabajo les resulta gratificante al darse cuenta de su gran potencial, sintiéndose realizados y creciendo como seres humanos.

Las empresas están compuestas por personas. La calidad de un servicio, producto o tecnología depende de las personas implicadas en su desarrollo. Se pretende

seguir ofreciendo nuevo valor añadido a los clientes con empleados que persiguen implacablemente sus sueños trabajando con entusiasmo y logrando constantemente sus objetivos personales.

La filosofía de la empresa guarda relación con la vida y la gestión. Su principio central es "hacer lo correcto como ser humano", un concepto que siempre se incluye a la hora de tomar decisiones. Mostrar la importancia de imparcialidad y esfuerzo diligente sirve como paradigma para su conducta.

b) La constante evolución como empresa.

El lema de la empresa para evolucionar: "Cuando crean que es momento de rendirse, es cuando el verdadero trabajo apenas comienza. En La empresa, se preserva y se continua cuando otros ni siquiera lo intentan".

La empresa es una empresa creativa que crece de forma ininterrumpida con vistas al futuro. Los empleados de La empresa de todo el mundo han adoptado este espíritu desafiante, y simbolizan su camino hacia el crecimiento.

Sus clientes son aún más exigentes en términos de calidad, durabilidad, desempeño de los productos y por supuesto precio, demandan mejor servicio y todo esto sin incrementar los precios, se puede apreciar también un incremento considerable en la demanda de los productos, por ello es importante evolucionar con sus procesos para eficientar los procesos y hacer mucho más con menos, de lo contrario la demanda nos rebasará y entonces tendremos por consecuencia potenciales nuevas competencias para satisfacer el mercado, la empresa entiende muy bien este principio y realmente se preocupa por estar muy al pendiente de las tendencias del mercado.

3.1.1 Productos

Los materiales, componentes y productos acabados de la empresa se utilizan en prácticamente todos los ámbitos de la industria, hogar, oficina, etc. sus componentes desempeñan así mismo un papel importante en los productos electrónicos de los que depende la gente en sus casas y trabajos a diario. Sus productos de procesamiento de la información, telecomunicaciones y ópticos

sirven para hacer la vida de la gente un poco más cómoda y agradable. La amplia diversificación de la línea de productos de La empresa ha permitido estar presente en todos los segmentos de la sociedad y pasar a formar parte de la vida de la gente.

La empresa es una empresa líder a escala mundial en la fabricación de productos cerámicos y suministra una amplia gama de componentes y productos cerámicos con una tecnología y unos servicios de punta líderes diseñados para satisfacer las necesidades individuales de las personas, en especial en los siguientes mercados relacionados con:

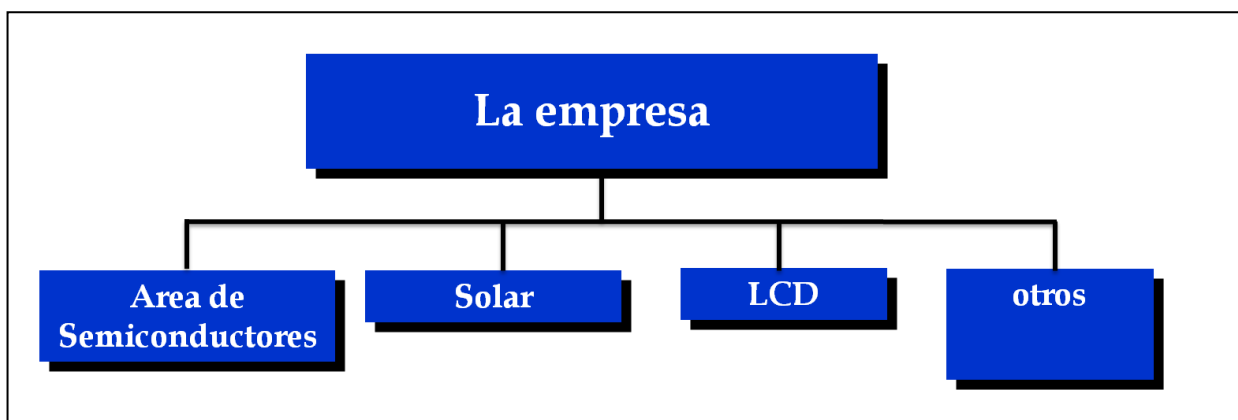
- Equipos de proceso semiconductor/LCD
- Tecnología de la información
- La comunicación móvil
- Los sistemas de transporte inteligente
- El medio ambiente
- Los componentes electrónicos
- La vida/cultura/máquinas industriales
- Utensilios de cocina
- Alternativas de energía renovables
- Productos de oficina.

3.1.2 Planta Tijuana

En este apartado se describen las características de la empresa en su planta Tijuana, los productos, proceso productivo, caracterización de su mercado, clientes, capacidad productiva, y estructura organizacional. La empresa cuenta con tres grandes áreas de trabajo el área de semiconductores, donde se manufacturan productos para el área de telecomunicaciones y su tecnología primordial es el uso de la cerámica como aislante térmico en sus distintas configuraciones, la gama de productos que esta división ofrece es realmente muy amplia y adaptable a cualquier necesidad que el cliente necesite, por supuesto, dentro de los parámetros que la cerámica pueda sostener en condiciones operables de

temperatura y vacío principalmente. Por otra parte se cuenta con el área de solar donde el desarrollo y confección de celdas solares de a diferentes medidas atendiendo la necesidad de los clientes es también de suma importancia en el área de energía renovables apoyando al medio ambiente y aportando alternativas de tecnologías a la sociedad. Por último el área de LCD el cual es el área de trabajo más pequeña de la empresa pero por supuesto que no menos importante, esta área procesa ensamblajes importantes para la industria electrónica y aporta de manera substancial al desarrollo tecnológico y social de Tijuana.

Figura 1 División de trabajo de la empresa



Fuente: Elaboración propia con base en el organigrama oficial de la empresa.

Cuenta con las siguientes certificaciones y regulaciones legales y ambientales mostradas en la Figura 2, para contribuir con la sociedad al preocuparse por el medio ambiente.

Figura 2 Certificaciones y regulaciones de la empresa



Fuente: Elaboración propia con base en el organigrama oficial de la empresa.

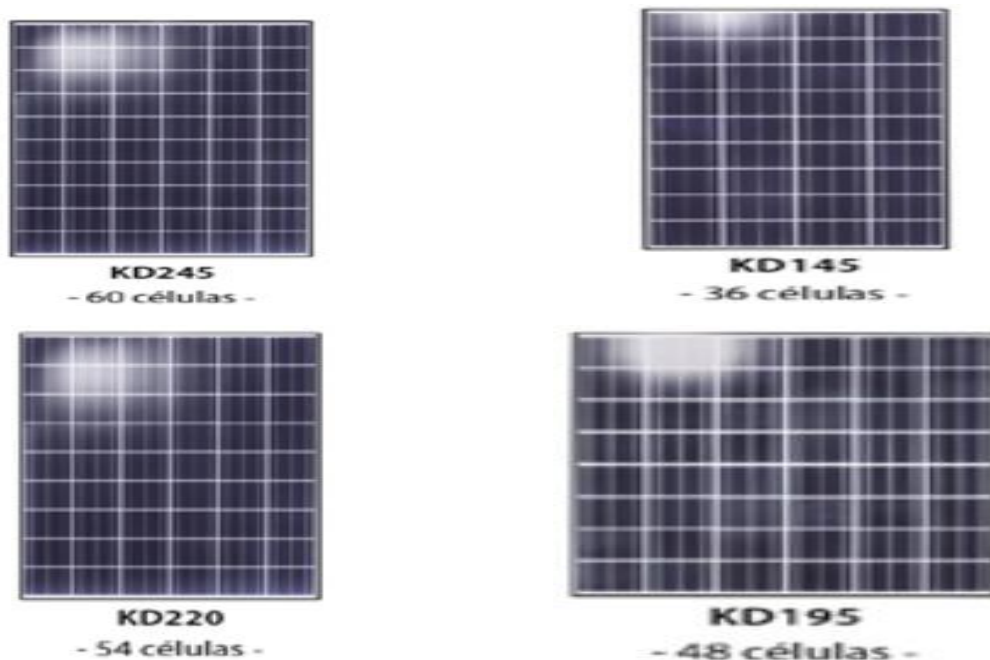
Tabla 6 Productos producidos en la planta de Tijuana

Producto	Características	Mercado
Célula	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Célula policristalina (156 mm x 156 mm) ▪ Tecnología de célula 3 buscar patentada para mayor rendimiento ▪ Una baja reflexión de luz y una homogénea coloración de célula proporcionan una estética atractiva al módulo 	Exportación
Marco	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marco de aluminio negro anodizado y revestido, atornillada y pegada, para conseguir una resistencia a la corrosión y durabilidad extremadamente alta ▪ Capacidad de carga: 5.400 N/m² (estándar IEC: 2.400 N/m²) ▪ Módulos de 60 células: reforzados por el dorso con dos travesaños, lo que reduce al mínimo el riesgo de sufrir pequeñas fisuras (grietas de magnitud μ); resistencia mecánica comprobada por el TÜV Rheinland a 8.000 N/m² según IEC 61215 (estándar IEC: 2.400 N/m²) 	Exportación
Caja de conexión	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Completamente sellada con soldaduras de alta calidad para proteger contra la corrosión y el sobrecalentamiento ▪ Máxima clase de incombustibilidad 5VA según UL94 ▪ Preconfeccionado con conexiones de enchufe e incluidos diodos bypass para un montaje de módulo flexible y rápido 	Exportación
Semiconductores/ Radiofrecuencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Semiconductores para señal de radiocomunicación ▪ Tecnología LDMOS para transistores de banda ancha ▪ Transmisores para tecnología de Microondas 	Exportación

Fuente: Elaboración propia con base en el organigrama oficial de la empresa.

La gráfica 4 muestra que el producto mejor vendido es el KD245, aporta un mayor volumen de ventas con el mayor rendimiento en ganancias, sin embargo también destaca el producto menos atractivo tiene hacia los clientes debilitando su fuerza competitiva para este estudio es el KD195, costos elevados de producción con respecto a los otros productos, ventas por debajo del nivel esperado para sostener su producción. También se observa el producto más noble KD220, esta regularmente en el promedio de costos, su nivel de ventas no es demasiado alto pero lo suficiente para generar ganancia sustancial y es el que en situaciones de temporada baja, mantiene o equilibra los costos operacionales para que la empresa se mantenga en números negros de ganancia.

Gráfica 4 Grafica BCG de Celdas Solares



Fuente: Elaboración propia con base en información de la empresa.

En la planta de Tijuana se realizan los siguientes productos Tabla 7.

Tabla 7 Productos producidos en la planta de Tijuana

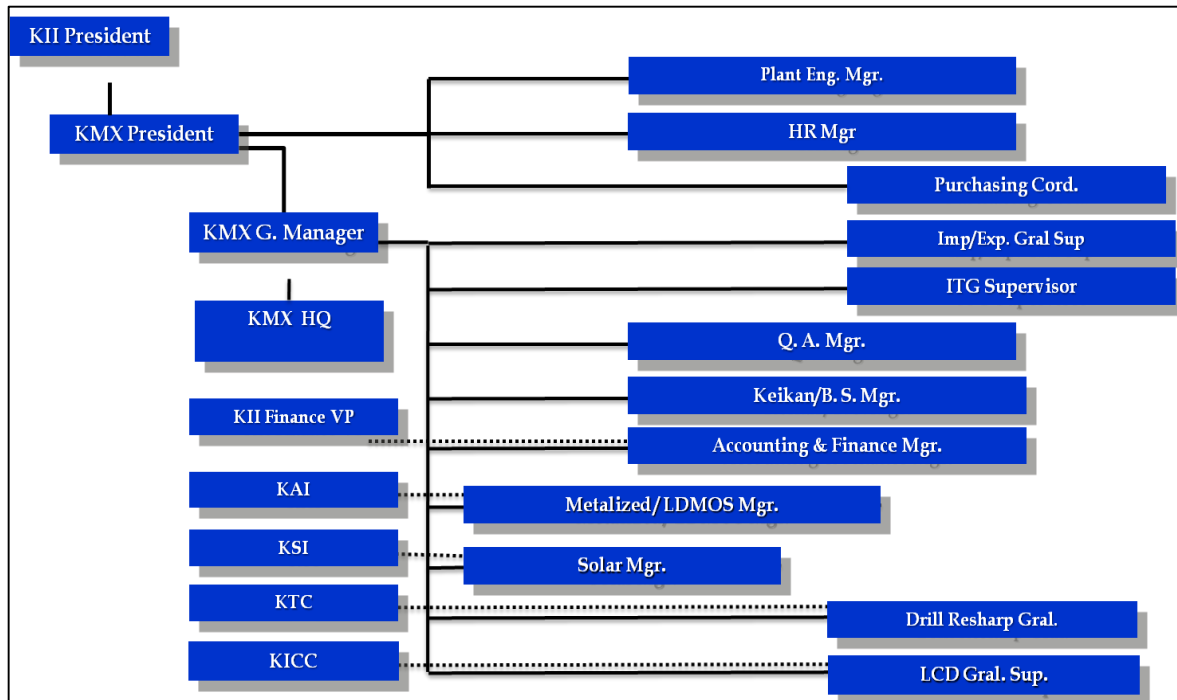
Producto	Características	Mercado
Célula	<ul style="list-style-type: none"> • Célula policristalina (156 mm x 156 mm) • Tecnología de célula 3 busbar patentada para mayor rendimiento • Una baja reflexión de luz y una homogénea coloración de célula proporcionan una estética atractiva al módulo 	Exportación
Marco	<ul style="list-style-type: none"> • Marco de aluminio negro anodizado y revestido, atornillado y pegado, para conseguir una resistencia a la corrosión y durabilidad extremadamente alta • Capacidad de carga: 5.400 N/m² (estándar IEC: 2.400 N/m²) • Módulos de 60 células: reforzados por el dorso con dos travesaños, lo que reduce al mínimo el riesgo de sufrir pequeñas fisuras (grietas de magnitud μ); resistencia mecánica comprobada por el TÜV Rheinland a 8.000 N/m² según IEC 61215 (estándar IEC: 2.400 N/m²) • 	Exportación
Caja de conexión	<ul style="list-style-type: none"> • Completamente sellada con soldaduras de alta calidad para proteger contra la corrosión y el sobrecalentamiento • Máxima clase de incombustibilidad 5VA según UL94 • Preconfeccionado con conexiones de enchufe e incluidos diodos bypass para un montaje de módulo flexible y rápido • 	Exportación
Semiconductores/ Radiofrecuencia	<ul style="list-style-type: none"> • Semiconductores para señal de radiocomunicación • Tecnología LDMOS para transistores de banda ancha • Transmisores para tecnología de Microondas 	Exportación

Fuente: Elaboración propia con base en el información de la empresa.

a) Estructura organizacional de la empresa

La figura 3 muestra la estructura funcional de la empresa, destacando las jerarquías de los directivos principales que controlan las operaciones principales.

Figura 3 Organigrama estructural de funciones



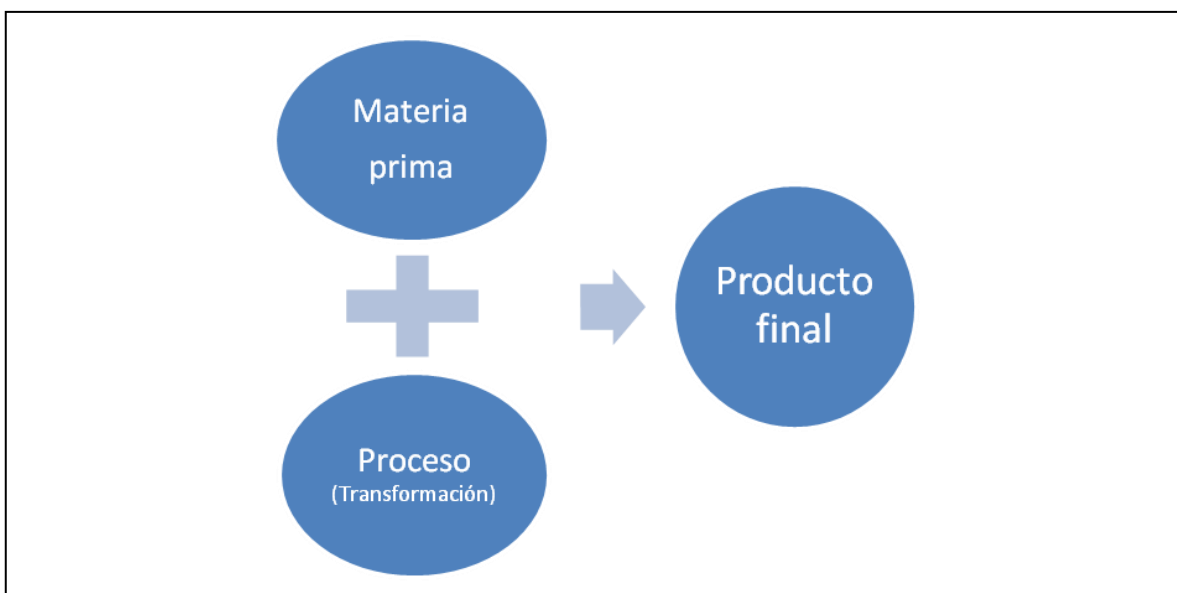
Fuente: Elaboración propia con base en el organigrama oficial de la empresa.

Este organigrama, cuenta con una estructura definida, donde el presidente Corporativo KII, ofrece las metas directivas de la organización y son procesadas por el segundo a bordo quien en su función como presidente de KMX, despliega las metas con sus respectivas estrategias a los gerentes de división: KMX G Manager, KMX HQ, KII Finanzas VP, KAI, KSI, KIC y KICC, donde el grupo de producción o fuerza operativa se reportan directamente al KMX G Manager y los grupos de soporte (administrativos) se reportan directamente al presidente de KMX.

b) Proceso productivo

Como en todas las empresas maquiladoras, la empresa de estudio adquiere una determinada materia prima, le agrega un proceso de transformación y se obtiene un producto con características y especificaciones diferentes a las que entraron como materia prima a este proceso de transformación como se muestra en la figura 4.

Figura 4 Proceso Productivo más común



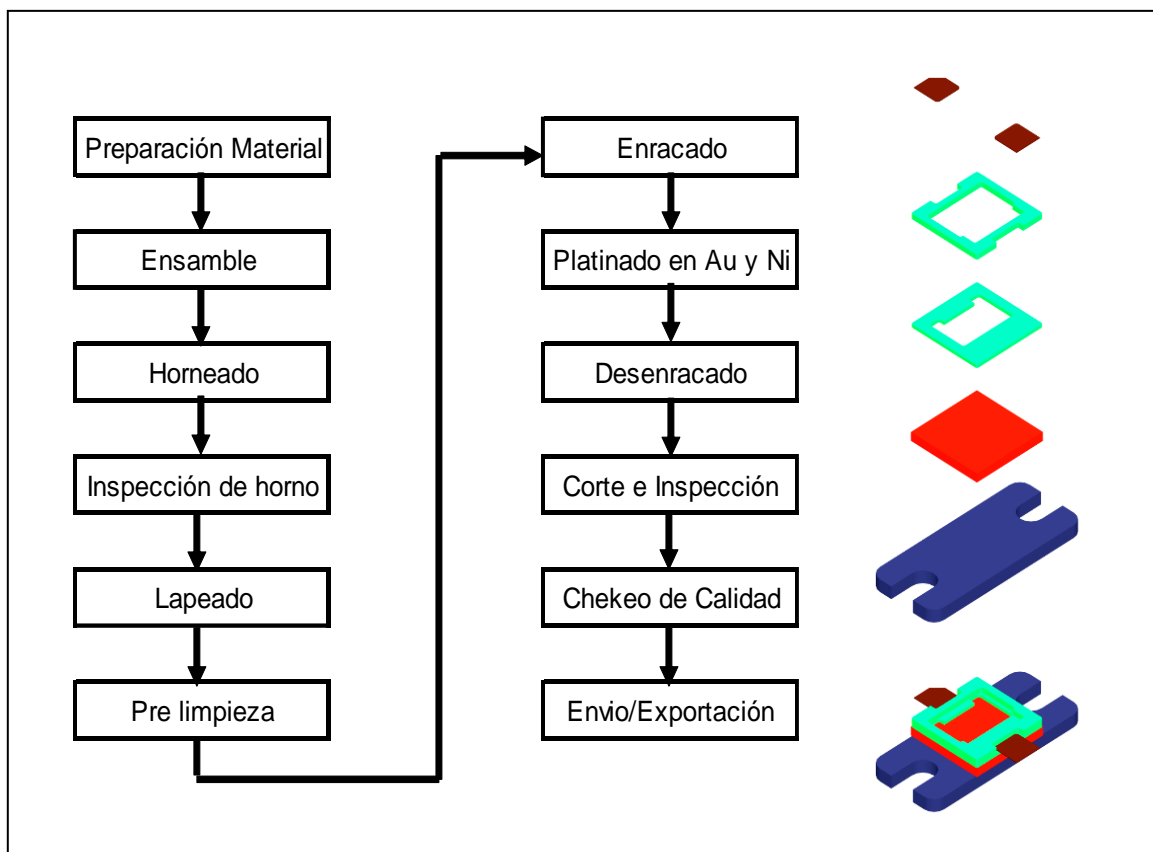
Fuente: Elaboración propia con base en el organigrama oficial de la empresa.

A continuación se destaca en la figura 5, el proceso de un producto de semiconductores como ejemplo de lo que sucede dentro de la etapa de transformación. El proceso inicia con la preparación de la materia prima, luego inicia un proceso de ensamblado, posteriormente se hace pasar por un horno a determinadas especificaciones de temperatura con la masa por pie lineal específicamente controlada para garantizar el buen procesamiento del material dentro del horno, después, se hace una inspección visual a cada uno de los

ensambles, para garantizar que cada una de las piezas procesadas cumple con las especificaciones requeridas por el cliente y que la funcionalidad del horno este en los parámetros óptimos, una vez que se completa este paso de inspección se procede a generar un *lapeado* por la parte trasera de la pieza para garantizar una superficie plana, posteriormente se realiza un proceso de limpieza, pasando después al proceso de *enracado* donde se utilizan unas *fixturas* especiales para sostener las piezas y el proceso siguiente pueda generarse sin mayores problemas, garantizando el chapeado de los metales de Ni y Au, posteriormente se procede a *desenracarl*as piezas ya *chapeadas* en Ni y Au se continua después

[Figura 5 Diagrama de Flujo de proceso de Semiconductores](#)

procesos previos cumplieron con su objetivo y la pieza sea funcional para el cliente y una vez que este paso finaliza, se procede a empacar el material de manera adecuada y se envía al cliente final.



Fuente: Elaboración propia con base en información de la empresa.

c) Capacidad instalada en la planta Tijuana

La planta de semiconductores tiene capacidad limitada y esta se determina por el número de hornos con los que se disponen, y estos son los que limitan la capacidad actualmente cuenta con doce hornos disponibles y cuando la producción está al máximo y todos los hornos están operando, se necesitan alrededor de 1,400 empleados sin distinguir si son permanentes o temporales y aproximadamente el 12% es personal de indirecto o staff (supervisores, ingenieros, planners, compradores, gerentes, etc), para el caso particular del personal indirecto en ocasiones la empresa decide tener personal subcontratado o bien solo trabajar con personal permanente, dependiendo de las proyecciones de la producción, anticipando lo más posible las fluctuaciones drásticas donde la producción no pueda sostener costos variables.

Por otro lado la capacidad mínima, la determina como en cualquier negocio el nivel de ganancia que la empresa pueda sostener y las potenciales proyecciones para poder aguantar periodos extremadamente bajos con la visión de que en un periodo de tiempo determinado, la situación se revertirá y los volúmenes de ventas incrementen de manera sustentable. Este tipo de decisiones, quedan en manos directamente de los directivos o alta gerencia para superar o sobrevivir en temporadas bajas de producción, la cantidad de personas en temporadas bajas fluctúa entre 250 y 320 personas en promedio de acuerdo a la historia de la empresa, la relación de personal directo se mantiene en los niveles del 10 al 12 % con respecto a la cantidad total de empleados.

d) Evolución de la producción en Tijuana.

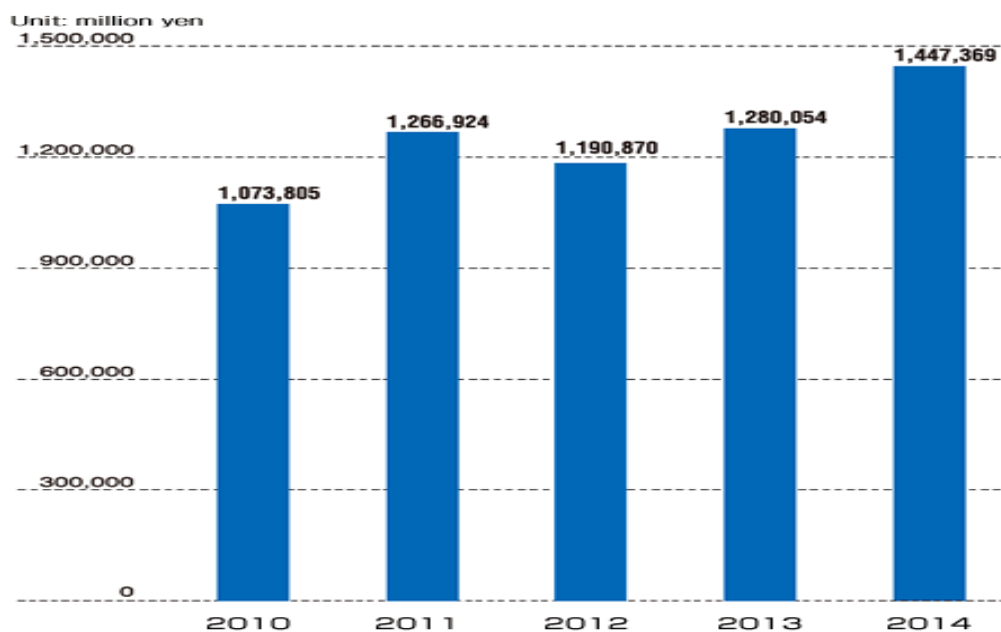
Actualmente en la empresa de semiconductores, la fluctuación de empleados con respecto a la demanda mensual es evidente, por ello se puede definir que a mayor volumen de producción, mayor será también el número de empleados necesarios para soportar tal demanda y viceversa. La grafica 5 describe tales fluctuaciones y destaca los incrementos y decrementos tanto de ventas (demanda) como de operadores (empleados).

a día y en cada jornada laboral. Es aquí donde el endomárketing, desarrolla su función más específica, procurando establecer estrategias precisas para mejorar las relaciones humanas, destacando a todos los involucrados como clientes de servicio interno, Miranda et. al. (2007).

f) Ventas y ganancias

En las gráficas 6 y 7 se muestran las ventas y ganancias de la empresa en los últimos años, podríamos definir que la empresa se encuentra efectivamente en etapa de crecimiento debido a la tendencia favorable en las ventas y entonces estaríamos en acuerdo con el representante de este segmento de negocio quien así lo afirmo cuando le preguntamos la etapa actual de la empresa, sin embargo, al observar y comparar la gráfica de ganancias, observamos que aun cuando las ventas van en aumento en los últimos años, la ganancia no tiene la misma tendencia y definimos que está en etapa de introducción y le falta desarrollarse para que tanto las ventas como las ganancias vallan en la misma dirección y crezcan en similar relación. Por ello el diagnóstico es que la empresa realmente se encuentra en etapa de Introducción y no da el margen de Ganancia que debería para el seguimiento de sus ventas.

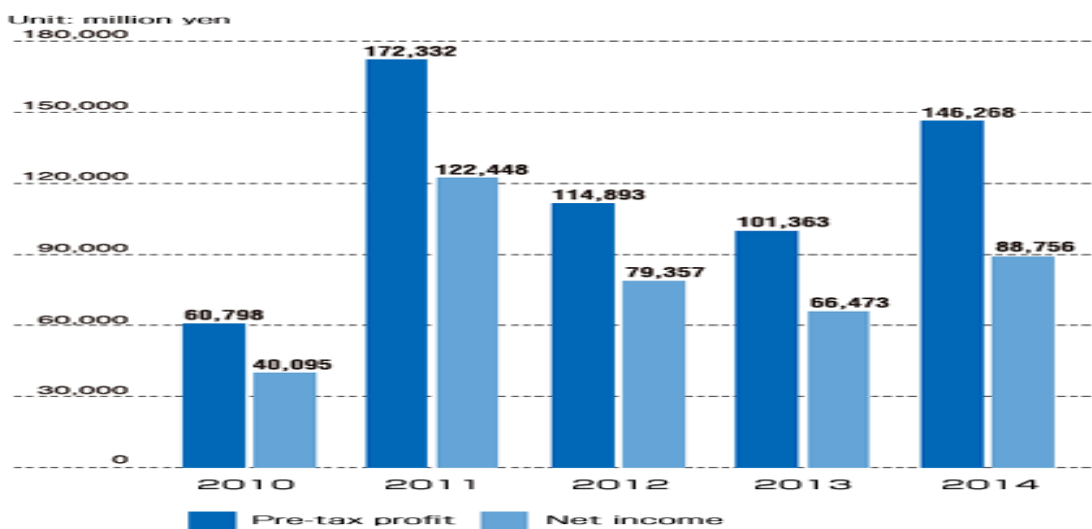
Gráfica 6 Ventas de la empresa del 2010 al 2014



Fuente: Elaboración propia con base en información de la empresa.

Ganacias en los últimos años:

Gráfica 7 Ganancias de la empresa del 2010 al 2014



Fuente: Elaboración propia con base en información de la empresa

g) Competencia

Se considera que la marca está fuertemente posicionada en el mercado dándole un valor del 75% en que la población de Tijuana la conoce y ha tenido contacto directo o indirecto con la marca, actualmente fomentamos el deporte y por consecuencia La empresa es patrocinador oficial del equipo de Béisbol profesional de San Diego, California “Padres” y algunos equipos de futbol europeos, lo cual abre la oportunidad de darse a conocer a nivel internacional. Es patrocinador de equipos internos que se compiten con otras maquiladoras de la ciudad en diferentes deportes y categorías, promueve el deporte como factor de pertenencia y cuidado de la sociedad.

3.1.3 Fortalezas y Debilidades

a) Respecto a la estructura organizacional.

La empresa cuenta con un organigrama formal donde se despliegan las funciones de manera clara, delimitando las áreas de responsabilidad y control. Así mismo las jerarquías propuestas en el contenido del mismo están claras y es evidente para cualquier asunto quien tiene el poder de mando o de dirección y cuál es la línea a seguir en caso de falta de seguimiento de algún nivel inferior para poder escalar el asunto para buscar la mejor solución con la velocidad de seguimiento requerida.

Cada una de las áreas: administración, contabilidad, recursos humanos, producción, mantenimiento, cuentan también con un organigrama interno para destacar de igual forma las funciones necesarias del grupo y delimitar también las responsabilidades de cada integrante. Es importante recalcar que no todos los integrantes del equipo cuentan con un puesto o un roll definido por el organigrama, particularmente en los niveles de supervisión de personal o bien a nivel operativo, esto se deriva de una falta de seguimiento a la actualización periódica de los

organigramas, la fecha de la última actualización que se hizo es de hace 8 años y algunos con más de 10 años de la última revisión capturada en estos documentos oficiales. Con estos datos se presume que existen puestos que se han agregado o eliminado que aún no son capturados en un organigrama oficial para la empresa.

b) Respecto a los productos y costos.

Los productos que la empresa ofrece, son realmente parte de una necesidad que anteriormente se pudiera considerar como un lujo (orígenes de los celulares y redes de comunicación, energía renovable) que hoy en día es un producto básico (telefonía celular, radares para espacio aéreo, redes locales para sistemas de equipo electrónico: tablets, relojes, televisores inteligentes, paneles solares, etc) es realmente impresionante la velocidad en que la tecnología va penetrando los hogares al grado de que se vuelve una prioridad para poder estar al día con los acontecimientos a nuestro alrededor. Por ello los productos ofrecidos por la empresa se vuelven parte importante de una sociedad necesitada de productos básicos, sin embargo el reto de mantener precios competitivos y atractivos para el consumidor genera que la empresa tenga estrategias de reducción de costos y de mejora continua para hacer más eficiente el uso de las materias primas, evitando el desperdicio, maximizando las salidas de producto calificado al consumidor final y eliminando/reduciendo los procesos que no agregan valor al producto.

Las estrategias para trabajar con los proveedores en la mejora de los costos de las materias primas son parte fundamental para el logro de alcanzar un precio aceptable y competitivo, aun cuando la mayoría de los proveedores son extranjeros: mayormente de Asia y de Europa, se continua explorando la opción de desarrollar proveedores locales con la intención de mejorar aún más los costos de las materias primas, este último proyecto aún está en proceso y se espera en que se concreten los primeros resultados en dos años más por lo menos.

Una de las estrategias más recientes para reducir los costos de producción, son el mover el punto de desembarque de las materias primas (solo aplica para el 30% de los recibos mensuales) de Los Ángeles, California, USA a el puerto de

Ensenada, Baja California, Mex. que hace apenas dos años inicia su apertura a buques intercontinentales como desembarcadero oficial, reduciendo así el traslado de la materia prima del desembarque a la planta de producción, eliminando también un punto adicional de revisión, aduana fronteriza (cruce de USA a Mex).

c) Sobre el proceso productivo

El proceso productivo es común y simple con respecto a las otras maquiladoras del mismo ramo ubicadas en Tijuana, es un proceso de transformación de materias primas en algún producto terminado, que cuente con las características que el cliente requiere. Para el caso de la empresa en estudio el proceso productivo no es muy distinto, sin embargo se puede destacar que la experiencia en el procesamiento de cerámica ha llevado a la empresa a colocarse en un nivel importante en el ramo de los semiconductores. El desarrollo de sus técnicas y sus propias tecnologías en cuanto al procesamiento de la misma, han logrado la distinción y el prestigio por lo que los clientes prefieren la calidad de los productos de la empresa, los procesos y productos patentados, permiten que el desarrollo tecnológico continúe sin riesgo de que alguien se robe la idea básica y se eleve a competencia, aun cuando esta existe, no es sino desarrollo de procesamientos similares mas no idénticos a los de la empresa lo que ha impulsado a la competencia a intentar sobresalir en el mercado globalizado.

d) Sobre la capacidad instalada

La capacidad de la planta de Tijuana de semiconductores, depende directamente de la cantidad de hornos instalados y validados para el uso adecuado en los procesos establecidos, actualmente existen 8 hornos, los cuales pueden soportar producción por encima de 25 mil piezas diarias esto hace una capacidad total de más de 200 mil piezas por día, con variación conforme a la mezcla de los diferentes productos, ya que cada uno de ellos varia en su procesamiento de piezas por pie lineal que entren al horno. En un cálculo realizado por los proveedores, se cree que la demanda total oscila entre 400 mil y 500 mil piezas

diarias, lo cual deja a esta empresa, con el 30 - 40% de participación en el mercado a su máxima capacidad.

Por otro lado en el área de energía renovable, la capacidad también es finita, su limitación es en cuanto a la cantidad de líneas completas de producción, cada línea cuenta con procesamientos clave y no pueden subsistir uno sin el otro, existen en la planta, tres líneas completas y una que está en proceso de instalación, que para cuestiones de conteo de capacidad, esta última no se puede añadir a los cálculos hasta que esté completa, entonces se tiene una capacidad por línea de 11 mil KW producidos por línea mensualmente, por lo que el total instalado es de 33 mil KW totales. Debido a la alza en desarrollo de energías renovables se desconoce con exactitud la capacidad total, se presume una demanda de 250 mil KW mensuales a nivel mundial de acuerdo con estudios estadísticos y proyecciones históricas desarrollados internamente en la empresa.

e) Sobre la tendencia de producción.

La automatización se ha vuelto parte importante en el desarrollo de nuevas tendencias productiva para minimizar los costos de producción principalmente, Readdy (2016) en su artículo publicado en textiles panamericanos, especifica que la automatización realmente no elimina el uso de mano de obra, más en su constante desarrollo y avance tecnológico, requiere más de especialización de mano de obra, lo cual impulsa al desarrollo mismo de la calidad de trabajo especializado. Afirma también que el talento humano, especialmente los jóvenes, están deseosos de entender las nuevas tecnologías con la firme idea de posicionarse en algún equipo nuevo dentro de la organización que los proyecte a mejores salarios más rápidamente con capacitaciones o certificaciones sencillas. En la empresa, este es un potencial de desarrollo, actualmente el 60% de los procesos productivos internos son meramente manuales y es ahí donde la

automatización se vuelve clave para la evolución de la productividad y eficiencia como herramienta para minimizar costos y maximizar ventas. El factor humano, afirma Readdy (2016) no se ve afectado de manera inmediata cuando la automatización se desarrolla en los procesos productivos, por ello las relaciones interpersonales, continuaran siendo parte importante de los procesos empresariales.

3.2 Análisis externo

3.2.1 Crecimiento de la industria cliente

En la Tabla 2, se observa la proyección de crecimiento para los mercados de semiconductores al 2020 con un incremento potencial de un 6.6% anual globalizado, para el caso de estudio de la empresa, ambos sectores (energía renovable y partes electrónicas) encajan en este subsector de crecimiento. Luego entonces los avances dentro de la empresa en automatización, tecnología, procesos administrativos, continuaran siendo parte importante dentro de las estrategias de dirección.

3.2.2 Incremento en la tecnología para el uso de energías renovables.

Recalde et. al. (2015), la promoción de las fuentes nuevas y renovables de energía, se ha vuelto uno de los principales ítems del desarrollo sustentable, aunque las motivaciones principales han diferido hasta el momento entre países desarrollados y en desarrollo. Mientras que en el primer grupo la principal motivación se ha relacionado con el objetivo de reducción de las emisiones de bióxido de carbono (CO₂), en muchos países en desarrollo el fin principal se relaciona más con la necesidad de aumentar la oferta energética y el incremento del acceso a la electricidad en zonas aisladas.

La empresa reconoce que su principal contribución a la humanidad en la producción efectiva de energías renovables es vital para su avance. En definitiva,

el mercado continúa siendo en un futuro importante para la conservación de la humanidad y el planeta.

3.2.3 Incremento de costos de producción.

Principalmente la competencia en precio de productos que usando el plástico que en costo es mucho más barato y menos durable, los clientes ya no buscan calidad con productos que duren 10-15 años, ahora los productos tienen una vida finita de 4-5 años y realmente nuestra posición en el mercado se ve afectada por la “obsolescencia programada”, factor que hace que los productos tengan que actualizarse o reemplazarse en un periodo de tiempo relativamente muy corto. En consecuencia, necesitamos reaccionar a este nuevo mundo el doble de rápido, por lo que es sumamente importante cumplir con los objetivos económicos y poder mantener un precio competitivo que mantenga nuestros clientes actuales y atraiga nuevos horizontes.

3.2.4 Incremento en el tipo de cambio (peso contra dólar americano)

México ha sufrido a través de los años variaciones en su poder adquisitivo comparado con el dólar americano, la gráfica 4 muestra las variaciones mensuales desde el 2010 hasta lo que va de Junio del 2016.

Grafica 8 Evolucion del dólar con respecto al peso, en Mexico, del 2010 al 2016.



Fuente: Elaboración propia, con base en la página Oficial del SAT, 2016.

Incremento de impuestos y pérdida de competitividad del salario del Tipo de Cambio

En Tijuana, se sufre en el 2014 incremento en el IVA del 11% al 16%, lo cual genera que la economía de Tijuana, traducido al costo de vida o calidad de vida, también aumente y deje de ser atractiva la zona de Tijuana para la fuerza trabajadora de otras partes del sur del país.

Este movimiento a la alza del dólar americano y la alza en el IVA se traduce en una desventaja para la empresa debido a que la mayoría de los tijuaneños se ven afectados por cualquier cambio ascendente de la divisa americana, esto ocasiona que las empresas vecinas actúen tratando de amortizar este incremento con ajustes salariales o de prestaciones de manera que los salarios se mantengan competitivos, la empresa en estudio sin embargo no ha reaccionado ante este fenómeno por lo que los salarios ofrecidos no compiten con los salarios de las empresas vecinas y ocasiona a que la empresa deje de ser un buen lugar para desempeñar labores de los posibles aspirantes, cabe destacar que en el 2014, la

empresa era considerada de las primeras 5 mejores empresas para trabajar en la zona de su ubicación, pero debido a este fenómeno ya no está ni en los primeros 10 lugares, está considerada como el lugar número 18. Esto se traduce en un problema a la hora de adquirir talento nuevo para cubrir vacantes dentro de la organización.

3.3 Análisis FODA

Con base en la información recabada y analizada se identificaron las fortalezas y debilidades de la empresa.

Tabla 8 Análisis FODA de la empresa

Fortalezas	Debilidades
Calidad en los productos de alta durabilidad	Ausencia de controles visibles
Fidelidad de cartera de clientes	Falta de seguimiento a Objetivos
Servicios de mantenimiento y reparación propios	Organigrama Obsoleto
Garantías por producto por más de 15 años	Falta de identificación de responsabilidades
Capacidad para incrementar producción hasta 8 veces en corto tiempo (3-4 meses)	Falta de metas individuales por responsable de área
Se mantiene relación directa y constante con sus clientes	Falta de comunicación entre áreas internas
Oportunidades	Amenazas
Impulso de las energías renovables	Materiales alternativos para reducir los costos
Exploración de herramientas de automatización	Exploración de nuevas tecnologías
Cambios previsibles de la tecnología	
Desarrollo organizacional	
Desarrollo de habilidades del personal	

Fuente: Elaboración Propia con base en esta investigación.

3.4 La relación motivación productividad en condiciones de subcontratación.

Respecto al origen de la contratación diferenciada se concluye que las causas que la originan es una mezcla de los siguientes factores de mercado: a) las fluctuaciones en la demanda del sector y b) a la búsqueda constante de la

minimización de costos que derivan en una flexibilidad laboral. Desde el punto de vista de la empresa, la subcontratación le permitirá cubrir adecuadamente los picos altos de producción global, y disminuir el costo de mano de obra cuando la demanda de producción baje.

Se observa una fluctuación de la demanda de un mes a otro, por ello la empresa a tomado acción en atacar los diferentes picos de producción sin generar costos adicionales a la empresa por indemnizaciones o despidos, Ye et. al. (2014) sostienen este principio de que las variaciones en los niveles de producción sean absorbidas por alguien externo. Para esta investigación se afirma que la existencia de las distintas formas de subcontratación de Rueda et. al. (2002); Tradicional, colaborativa y BTO, están presentes como herramientas para atacar los brincos de producción actualmente el que se aplica en este caso de estudio es BTO, pero no se descartan el resto ya que en cada una de sus formas podrían representar diferentes beneficios que quedan a discreción de que la directiva decida.

La aplicación integral de estrategias de endomárketing, tienen como objeto erradicar las diferencias en cuanto al personal temporal y el permanente, abriendo el sentido de trabajo en equipo, estableciendo lazos de unidad y atendiendo el trato justo ante cualquier nivel jerárquico. Regalado et. al. (2011) en su estudio sobre el endomárketing y la afectación de este a las empresas, confirman que adoptar la filosofía de endomárketing significa que la empresa reconozca al empleado como un cliente interno y un recurso estratégico y valioso para el desarrollo de acciones relacionadas con el cliente externo que impacten en el buen desempeño de la empresa. También significa definir el papel del endomárketing como un medio que afiance el compromiso mutuo entre la empresa y el trabajador. Como se ha señalado, la empresa desarrolla un producto (lazos económicos y legales, estructurales y deservicios, y emocionales) de calidad para el trabajador y este responde con la generación de valor para la empresa a través de acciones dirigidas a los clientes externos. Por otro lado Velazco y Artiga (2006) en su estudio de la aplicación del endomarketing en el ramo hotelero aun que son subsectores diferentes, podemos comparar las empresas como organismos con

sistemas y trabajadores su administración un tanto similares, por lo que ellos también confirman positivamente que el uso de las estrategias apropiadas del endomárketing antes señaladas, resulta en una mejora positivo de las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo, confirman también al igual que en el resultado de esta investigación que todas las percepciones de los trabajadores alimentan de manera significativa las necesidades de existencia, relación y crecimiento, a pesar de que una buena parte manifestó no estar de acuerdo con la remuneración obtenida y que las condiciones de trabajo pueden mejorar. Hernandez et. al. (2008) también sostiene que la buena aplicación del endomárketing, usando el método y las estrategias adecuadas, causarán un impacto significativo en el compromiso de los integrantes de la organización, fomentando el compañerismo y generando valor con un alto sentido de pertenencia.

3.5 Resultados descriptivos.

La tabla 9 muestra los resultados de las variables estudiadas con la utilización del instrumento aplicado en el sondeo adaptado de Padilla y Ortiz (2015). Tamaño de

la muestra 40 trabajadores, 20 con contrato permanente y 20 con contrato temporal.

Tabla 9 Resultados descriptivos del instrumento.

Variable	Tipo de Contrato	De acuerdo	Desacuerdo
Satisfacción en el trabajo	Permanente	92%	8%
	Temporal	89%	11%
Condiciones de trabajo	Permanente	88%	12%
	Temporal	86%	14%
Relaciones interpersonales de trabajo	Permanente	81%	19%
	Temporal	78%	22%
Políticas de la organización	Permanente	83%	17%
	Temporal	75%	25%
Estabilidad laboral	Permanente	95%	5%
	Temporal	65%	35%

Fuente: Elaboración propia con base en los datos recopilados en la empresa

El 85% de la población (tanto permanentes como temporales/subcontratados) se sienten cómodos con las variables independientes: Satisfacción en el trabajo, condiciones de trabajo y políticas organizacionales.

Sin embargo en la variable relaciones interpersonales, más del 25% del total de la población, indican no estar de acuerdo con las condiciones actuales de la empresa y para la variable de estabilidad laboral, es evidente que la diferencia se acentúa para el personal temporal, ellos saben que dependen de las condiciones del mercado para su permanencia en la empresa, sin embargo de acuerdo a información recopilada de las encuestas en la parte cualitativa, en general los empleados describen estar seguros con su condición y la aceptan de manera abnegada. La apatía de algunos de los encuestados por responder todas las preguntas, especialmente las abiertas, hace presente la falta de interés y la falta de sentido de pertenencia, quedando evidentemente frágil la estabilidad laboral de estas personas, esto se observa en un 5% de la población encuestada de contrato temporal. Si bien es cierto las fluctuaciones de producción también son evidentes

para las personas y las tendencias históricas hacen evidente la temporalidad de la situación, este es un factor que abrumba a los trabajadores temporales ya que anticipan que su estancia dentro de la organización es relativamente corta o depende de la situación del mercado actual. Como bien afirman los autores anteriormente mencionados las diferencias en beneficios y condiciones económicas son evidentes, la diferenciación entre ellos, también se hará notar en algún punto del tiempo y la motivación empezara a bajar y traerá como consecuencia una baja en la productividad de dicho personal, por ello, Rivera et. al. (2012) se enfoca en que los departamentos de recursos humanos, traten de compensar las diferencias con beneficios o prestaciones adicionales para compensar y equipara las diferencias sin embargo, no proponen o puntualizan la gestión de pertenencia en un análisis de la fluctuación de la demanda, ellos no relacionan el factor desmotivante en empleados subcontratados.

3.6 Resultados Cualitativos

La etapa del instrumento aplicado de respuestas de los ítems abiertos, particularmente el ítem 28 muestra pequeñas diferencias, entre los empleados subcontratados y los permanentes, resaltando que existe *bulling* laboral y una variante más que reciente mente se ha confirmado que es “*mobbing* empresarial/empresarial” mismo que se presenta de los niveles de mando alto hacia los niveles inferiores, destacando maltrato, exigencias de trabajo y diferenciando en amenazas por ser personal ajeno a la empresa. Expresando de manera abierta en un 25% de la población temporal/subcontratada que les gustaría ‘un trato igual entre personal de La empresa y el subcontratado’, que los eventos de la empresa ‘también se integraran los empleados temporales’ y que los ‘superiores se comportaran de igual forma cuando se dirigen a las personas sin importar su procedencia’.

Aunque se encontraron estudios sobre como la subcontratación de labor llega como herramienta para soportar los incrementos y decrementos repentinos de producción, no se encontró información formal sobre la motivación del personal

temporal o bien la homogenización de las dos fuerzas productivas que trabajan en un mismo equipo bajo las mismas condiciones, buscando en conjunto el mismo resultado por el beneficio de la empresa. Sin embargo la existencia de una variable que si se ha analizado y se cuenta con bastante información en distintos estudios es el *mobbing* laboral y para el caso de esta investigación está presente en dos modalidades encontradas en el estudio exploratorio.

Existencia de *mobbing* horizontal: este tipo de agresión es el más común ya que literalmente expresan los empleados subcontratados que sus compañeros de área, abusan de su posición como empleados permanentes para burlarse en las distinciones que existen internamente, tanto en políticas internas de la organización como en los salarios y/o beneficios ofrecidos por ambas compañías, la subcontratante o la subcontratada.

Existencia de *mobbing* vertical de tipo descendente, los empleados se expresan en los ítems abiertos, que algunos supervisores y/o jefes de línea abusan exigiendo trabajo y amenazando con pedir sus reemplazos por no cumplir con los objetivos o bien por no estar sumisos a la hora que se requiere moverlos de área o proceso, de igual forma la misma compañía genera la diferenciación al no incluir al personal subcontratado en juntas mensuales informativas o en convivios o actividades donde la empresa hace el esfuerzo por elevar la motivación de sus empleados generando compañerismo y reforzando las relaciones interpersonales, se quedan cortos por la limitación de que solo el personal permanente este invitado a dichos eventos, este ejemplo también es considerado y categorizado como *mobbing* tipo vertical ascendente.

3.7 Propuesta metodológica para análisis cuantitativo.

Durante la investigación, se analizó un estudio generado en la UNAM para validar la escala WES para la cultura mexicana y generar un estudio cuantitativo sobre el

ambiente laboral, mismo que para efectos futuros, se propone continuar con la investigación, aplicando el siguiente instrumento validado por Garcia-Saiso et al. (2014) y adaptado para captar las variables *mobbing* horizontal y descendente así mismo para acentuar la estabilidad laboral del encuestado, para analizar y complementar la exploración generada en la empresa, con el objetivo de buscar más detalles sobre los efectos de la subcontratación y aportar estrategias para su mejoría en términos de productividad de los empleados, tanto permanentes como temporales.

La escala WES, fue validada en México por Garcia-Saiso et. al. (2014) para la zona geográfica de México, ellos sabían que en la transcripción del idioma, se perderían los conceptos claves para alguno de los reactivos, pues entonces se dieron a la tarea de validar el instrumento utilizando siete jueces conocedores de psicometría y del idioma inglés, con el mismo sistema, analizaron también los 90 reactivos concernientes al modelo WES y confirmaron su validez y aplicación para las empresas en México. Se sugiere aplicar los 18 reactivos validados por Garcia-saiso et. al. (2014) para una mejor validez en términos culturales en la población mexicana.

A continuación se presenta la propuesta empleada por investigadores de la UNAM.

Tabla 10 Escala WES validada formalmente para estudio cuantitativo en la cultura mexicana. Escala tipo likert donde el 6 es totalmente de acuerdo y el 1 es totalmente en desacuerdo.

	6	5	4	3	2	1
1. Los jefes suelen felicitar al empleado que hace algo bien.						
2. Normalmente los jefes valoran las ideas aportadas por los empleados.						
3. Los jefes apoyan realmente a sus Subordinados.						
4. La gente puede hacer las cosas por iniciativa propia.						
5. Los jefes promueven que los empleados confíen en sí mismos cuando surge un problema..						
6. Los jefes se reúnen regularmente con sus subordinados para discutir proyectos futuros.						
7. Se siente el entusiasmo en el ambiente.						
8. Los jefes estimulan a los empleados para que sean claros y ordenados.						
9. Se valora positivamente el hacer las cosas de manera diferente.						
10. Los colores y la decoración hacen un lugar de trabajo agradable.						
11. Generalmente el mobiliario está bien acomodado.						
12. Las oficinas están siempre bien ventiladas.						
13. Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas.						
14. Los jefes vigilan cercanamente a los empleados.						
15. Se refuerza el seguimiento de reglas y normas.						
16. Los jefes controlan y supervisan mucho al personal.						
17. El ambiente de trabajo es novedoso y cambiante.						
18. Las cosas siempre están cambiando.						
19. El trato entre los compañeros de contrato directo y los subcontratados se da con respeto y dignidad.						
20. Se siente usted agredido/acosado Los jefes inmediatos tratan con respeto e igualdad a los trabajadores de directos y los subcontratados						
21. El sentido de pertenencia es el mismo entre el personal directo y subcontratado						

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Garcia-Saiso et. al.(2014) Universidad Nacional Autónoma de México.

Se destacan los ítems agregados para diferenciarlos de los ítems ya validados previamente, cabe señalar que estos ítems tendrán que ser validados para establecer el mejor constructo para la aplicación pertinentes del mismo, el instrumento validado, no tomo en cuenta los diferentes modelos de contratación existentes por ello se recomienda que la escala se modifique para obtener datos más precisos en el constante movimiento de las empresas.

El actual sondeo revela la existencia de dos tipos de *mobbing*, descendente y horizontal, por ello se recomienda implementar adicionalmente a la escala validada WES y adaptada con ítems adicionales conteniendo esta variable con sus dos diferentes modalidades presentes para la empresa en cuestión, mismos que emergen como resultado del instrumento utilizado en el sondeo y que seguramente se podrá reforzar con estrategias claras para atacar de manera directa estas conductas, siempre con el firme objetivo de incrementar la productividad de la empresa.

Para este caso de estudio se concreta a un análisis exploratorio como punto de partida para una investigación más profunda en el caso de subcontratación de labor, ya que los datos encontrados realzan la necesidad de estudios más a fondo, se sugiere incrementar la muestra utilizando la ecuación de Murray y aplicar el Alfa-Cronbach con ayuda del SPSS para determinar la validez del instrumento, el resultado esperado debe ser por encima de 0.60 y 0.70 que son los valores mínimos aceptables.

3.8 Directrices para el uso del marketing interno para fortalecer la relación, motivación-productividad en términos de subcontratación.

Identificación de estrategias de endomárketing en caso de que se comprueben los resultados:

Una vez confirmado que los resultados cuantitativos indican la existencia del *mobbing*, es necesario aplicar estrategias de endomárketing para mejorar las relaciones interpersonales y que la productividad, también sufra un ajuste positivo. El enfoque para la aplicación del endomárketing en la empresa una vez que los resultados se comprueben, se sugiere el uso de las estrategias de Merlo (2005):

- a. *Establecer una cultura de servicio.* De manera que los empleados ya sea permanentes o temporales, comprendan que formamos parte un equipo de trabajo donde todos los puestos son importantes y necesarios y que si uno de ellos falla, todos así fallaran también.
- b. *Contar con un enfoque hacia la gerencia de recursos humanos.* Cualquier estrategia no dirigida hacia el recurso humano, se debilitara y perderá

validez, se deben enfocar los esfuerzos a que el grupo primordial este en sintonía para continuar adelante.

- c. *Generar una comunicación oportuna y eficaz con base en la información de mercadotecnia.* El programa debe estar diseñado en mejorar la comunicación integral y aplicable para todos los niveles, con información tangible del resultado actual de ventas y satisfacción de los clientes.
- d. *Implementar un sistema de recompensa, reconocimiento y motivación.* En definitiva, el personal motivado continuara generando valor a la empresa ya que estará dispuesto a hacer lo necesario para que sus compañero que junto con el representan a la empresa, generen productos de calidad y en tiempo.

Este esquema no funcionaría solo, es necesaria la participación directa de la dirección de la empresa, la gerencia es de vital importancia para que los empleados realmente valoren el cambio y el recurso humano tome su rumbo firme hacia el éxito. Según Barney (1991) citado por Hernandez et. al. (2008), la ventaja competitiva de las empresas solamente es sostenible si se atiende a los siguientes cuatro puntos fundamentales con los cuales esta compañía cuenta:

- a) El valor, donde todo lo que forma parte de la cultura organizacional en las empresas, desde su imagen, misión, visión, relaciones con los trabajadores, entre otros aspectos generan un valor en grupo.
- b) La rareza, donde es necesario que haya una identificación y exploración de las características específicas de cada uno de los trabajadores, enfocadas como grupo de trabajo y no de forma aislada.
- c) La dificultad de imitación, donde se reconoce que la organización tiene su propia cultura, filosofía, historia y una forma de relacionarse con sus empleados, misma que debe reflejarse en grupo y repercutir indudablemente en los clientes externos, haciéndola única para las demás empresas.

- d) La no sustitución, que reconoce al capital humano como una fuente de ventaja sostenible competitiva ya que añaden el valor a las empresas el cual no puede ser imitado ni sustituible.

Conclusiones y Recomendaciones.

Conclusiones

Las organizaciones que utilizan estrategias de marketing interno, pueden lograr mejoras significativas, tanto en la satisfacción de sus clientes como en la de sus empleados. Cumplir con la misión, asegurar un vínculo entre los empleados y los clientes finales y minimizar las barreras para poder lograr una efectiva comunicación interna, constituyen la clave de un buen marketing interno, similar a los hallazgos encontrados por Hernandez et. al. (2008).

La principal conclusión es que el modelo de endomárketing propuestopuede ayudar a mejorar la gestión de la relación con el cliente interno (trabajadores) ygenerar valor para la empresa a partir del desarrollo de sus elementos:análisis del entorno de la empresa, satisfacción y motivación del clienteinterno (trabajadores), orientación hacia el cliente externo (mercado), y ejecución de programas quecontengan estos elementos a través del márketing interno.

Actualmente la empresa ha decidido mantener una capacidad limitada que abarca un numero finito de trabajadores y una cantidad finita en capacidad de producción, por tal motivo cuando la demanda sobre pasa la capacidad finita, es aquí cuando entra la subcontratación, esta es la principal razón de continuar con la investigación y determinar causas y efectos para atender de una manera más eficaz las estrategias de endomárketing necesarias para la empresa en cuestión. Esta herramienta de flexibilidad, se convierte automáticamente en una ventaja competitiva ya que le permite a la empresa expandirse y contraerse de una manera más veloz y eficiente.

La industria maquiladora en general experimenta un gran incremento en formas de obtener labor para sus procesos: en casa; directa, indirecta, subcontratada, temporal y por supuesto de manera subcontratada fuera de casa, todo esto con la finalidad de minimizar sus costos y ayudar incrementar las ganancias netas de la organización, para este caso de estudio, se debe reconocer primero que existe una fuerte relación entre la motivación y la productividad, y que el modelo de subcontratación en casa, tiene un efecto negativo en los empleados

contratados bajo este régimen y la productividad entonces se ve afectada debido a la comparación directa entre los beneficios y remuneraciones que sus compañeros perciben. Rivera et. al. (2012), reconoce aunque a manera de sugerencia que la diferencia entre los beneficios, condiciones, sentimientos, motivación, condiciones laborales, existen y replica que es necesaria la innovación en los sistemas de recursos humanos para llegar a la integración de los diferentes tipos de relación laboral para evitar dichas distinciones, mejorando su nivel de calidad laboral generando mejores productos y proporcionando una atención al cliente mucho más adecuada.

De aquí se deriva la propuesta de un marketing interno para mitigar las diferencias y generar un ambiente de equidad, donde todos los empleados formen parte del equipo, generando también una relación de cliente interno en cuanto al trato interpersonal, resaltando los buenos y excelentes resultados como parte principal de la formación del equipo y el esfuerzo de todos.

No se encontraron estudios relacionados a la diversificación de contratos, específicamente la subcontratación de personal como factor importante que impacta la motivación y la productividad directamente de las personas laborando bajo estas condiciones de trabajo. Sin embargo, cabe recalcar el estudio de Rivera et al. (2012), establece que el personal profesional de Recursos Humanos, tiene por encima un reto enorme para poder desarrollar sistemas internos de reconocimiento y compensación que permitan a estos empleados subcontratados tener beneficios extras adicionales a su salario que les permitan elevar su moral y su ritmo de productividad así como identificarse con la organización y “ponerse la camiseta” para obtener mayor calidad en los productos y mejorar la atención al cliente. Ellos utilizaron como instrumento el cuestionario o encuesta para valorar los factores previamente definidos y enviaron por correo las encuestas a todos los niveles jerárquicos y a todas las áreas de la organización, para ser luego recogidas en persona. Para el análisis de los datos aplicaron la correlación de Pearson lo que les permitió contrastar las hipótesis previamente planteadas. Ellos concluyen que “en México al igual que en otros países el *outsourcing*, representa ventajas en flexibilidad, reducción de costos, calidad y servicio”.

Recomendaciones

Se recomienda continuar con esta investigación, con una propuesta metodológica para un estudio formal cuantitativo para validar y particularizar resultados. Ya que a nivel de exploración de la presente investigación, no permite cuantificar el impacto ocasionado por el modelo de subcontratación que actualmente se vive no solo en la empresa de estudio, sino también en muchas otras empresas que están bajo este régimen laboral, que aunque entienden la problemática y conocen los efectos secundarios, están dispuestos a lidiar con las consecuencias con tal de que sus costos operativos no tengan impacto a las fluctuaciones del mercado actual. La necesidad de los directivos de contrarrestar en la medida de lo posible estos impactos emocionales y maximizar la producción hace imperativo el uso de herramientas adecuadas para mitigar los efectos colaterales de la subcontratación de labor.

En el entendido de que las escalas utilizadas hasta hoy, no reconocen el tipo de contrato del empleado, es necesario encontrar la escala adecuada que permita valorar esta diferenciación y conocer el valor real de la variable subcontratación. Se parte del hecho de acuerdo con los resultados, que la motivación decremента cuando el empleado es subcontratado y es más por necesidad que por motivación que tiene que emplearse de manera temporal.

Referencias Bibliográficas

- Ahmed, Capretz, Sandhu y Raza (2014). The Institution of Engineering and Technology. Vol 8. Num 6. Pag. 279-284.
- Barranco (2007). Marketing, Blog sobre mercados de tendencias
- Christian Grönroos (1990). Marketing y Gestión de Servicios, Ediciones Díaz de Santos, Madrid España.
- Fernandez y Nava (2010), Revista de Derecho. En Venezuela, Universidad del Norte.
- Flores, Aulcy, Torres y Chavira (2013). Global Conference on Business and Finance proceeding. Vol 8. Num 1.
- Garciaet. al. (2014). Adaptacion y validación psicométrica de la escala WES en Mexico. Universidad Nacional Autonoma de Mexico.
- Hernandezet. al. (2008). Universidad Autonoma del estado de Hidalgo. Revista internacional. La nueva gestión organizacional. Num 6.
- Hernandezet. al.(2010). Metodología de la investigación, Quinta edición. Macgrow Hill
- INEGI 2015. WEB:<http://www.inegi.org.mx/default.aspx> Visitada el 04/20/15.
- Jarkas y Radosavljevic (2013) Journal of Management in Engineering.
- Kamat y Gondhalekar (2014). Weshkar Research Journal. Vol 18. Num 2
Kevin Lane (2006). Dirección de Marketing, Philip Kotler, Editorial Prentice Hall, ISBN: 970-26-0763-9
- Ma. Soledad Aguirre García, Ma. Gloria Aparicio de Castro. Madrid (2002). La Gestión de Calidad y el Marketing Interno como factores de competitividad en empresas de servicios: El caso de empresas Vascas de servicios con gestión avanzada
- María Dolores García (2008). Manual de Marketing, ESIC Editorial, ISBN: 978-84-7356-577-6
- Marketing Práctico Selección de artículos publicados en venmas.com editor consulting s.l. y los autores
- Martinez, Oviedo y Luna, (2013) "Condiciones de Trabajo que impactan en la Vida

Laboral”, Salud Uninorte. Barranquilla. Vol 29, No. 3.

Matanda y Ndubisi (2013). Jurnal of Marketing Management. Vol 29. Num 9-10

Miranda et. al.(2007). Introducción a la Gestión de la Calidad, Delta Publicaciones, ISBN: 84-96477-64-9

Muñoz, Morillejo, Hernandez, y Martos, (2005). “DETERMINANTES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN TRABAJADORES DE LA ADMINISTRACION PUBLICA”. Ansiedad y Estrés.

Murray (1977), Probabilidad y Estadística, Mc-Grawhill. LitografíaIngramex SA

Padilla y Ortiz (2015). Global Conference on Business and Finance proceeding. Vol 10. Num 1.

Pasquel y de la Vega (2011), Moobing el peligroso fantasma de las industrias. Hospitalidad de ESDAI. Universidad Panamericana.

Payne AFT, Walters D. “Internal Marketing: myth or magic”. Documento de trabajo interno. Escuela de Negocios Cranfield, 1990

Peña, Diaz y Carrillo, (2015) “RELACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN UNA PEQUEÑAEMPRESA FAMILIAR. **REVISTA INTERNACIONAL ADMINISTRACION & FINANZAS** ♦VOLUMEN 8 ♦NUMERO 1

Recaldeet. al. (2015) Limitaciones para el desarrollo de energías renovables en Argentina, Revista Problemas del desarrollo, Octubre-Diciembre 2015.

Reddy (2016), Avance de automatización robotizada e la confección textil, Textiles Panamericanos, Mayo-Junio, 2016.

Regalado et. al. (2011), Endomarketing: Estrategias de relación con el cliente Interno. Lima, Universidad ESAN. (Serie, Gerencia Global).

Rivera, Tizapantzi y Fierro (2012). Revista internacional de Investigacion y Finanzas. Vol 5. Num 5.

Rueda, B., Galán, R., Romero, F.,&Brio, S. (2002). Outsourcing de RRHH. IESE-IRCO Business School Universidad de Navarra.

SAT, (2016).

http://www.sat.gob.mx/informacion_fiscal/tablas_indicadores/Paginas/tipo_cambio.aspx, consultada el 06/10/16

Velazco y Artigas (2006), Marketing Visionario, Estrategias de endomarketing para las empresas del sector hotelero de tres y cinco estrellas en el municipio de Maracaibo. Universidad Rafael Beloso Chacin.

Ye, Zhu, y Mukhopadhyay (2014). International Journal of Electronic commerce. Vol 18. Num 3.

Anexos

1) Instrumento Utilizado

INSTRUCCIONES: Elija solo una respuesta de la escala de 1 a 4 con las siguientes consideraciones:

1.- Muy de acuerdo, 2.- De acuerdo, 3.- Desacuerdo, 4.- Totalmente en desacuerdo.

Satisfacción en el trabajo	4	3	2	1
1. En la empresa donde trabaja actualmente, suelen felicitar al empleado que hace algo bien				
2. En su empresa donde trabaja actualmente, valoran las ideas aportadas por los empleados.				
3. Se siente usted apoyado por sus superiores cuando sucede algún problema en su trabajo.				
4. Tiene usted libertad de hacer mejoras en su área de trabajo por iniciativa propia.				
5. En su área de trabajo le comparte la situación de la empresa en todo momento.				

Condiciones del trabajo	4	3	2	1
6.- Considera usted que la organización del mobiliario y equipo, y los colores usados en su área de trabajo son apropiados para desarrollar sus tareas de la mejor manera.				
7.- Las áreas de producción en general están bien ventiladas.				
8.- Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas en su área de trabajo.				
9.- Considera usted que los superiores amenazan todo el tiempo con su presencia en producción.				
10.- Usted siente que hay demasiada gente trabajando en algunas áreas de producción.				
11.- Frecuentemente hay tanto trabajo que se tienen que laborar horas extraordinarias.				

Relaciones Interpersonales	4	3	2	1
12.- Se considera usted capaz de identificar problemas, personales y/o de producción.				
13.- Considera usted que puede manejar varios proyectos/tareas a la vez.				
14.- Es usted activamente participativo en las reuniones laborales.				
15.- Sabe usted escuchar y obedecer a los jefes.				
16.- Es usted un empleado que sabe trabajar en equipo.				
17.- Puede usted trabajar muy bien con distintos tipos de personas.				
18.- Suele usted motivar a su equipo para conseguir los objetivos				

Políticas de la Organización	4	3	2	1
19.- Conoce usted los Beneficios (Transporte, alimentos, bonos de prod, asistencia, punt) que le brinda su empresa.				
20.- Esta usted satisfecho con las prestaciones que le brinda su empresa.				
21.- Conoce usted las prestaciones de sus compañeros con diferente tipo de contrato.				
22.- Existe diferencia en las prestaciones que usted percibe y las de sus compañeros con diferente contrato.				

Estabilidad Laboral	4	3	2	1
23.- En general usted se siente satisfecho con su trabajo.				
24.- En general usted está satisfecho con su empresa.				
25.- Dejaría su trabajo actual por otro de mejor salario.				
26.- Dejaría su empleo actual por uno con mejores prestaciones.				
27.- Dejaría su trabajo actual por uno con mejores áreas de producción, mejor ordenado y sin tantas presiones de los jefes.				

28.- Si usted tuviera el poder de modificar algo en la empresa, ¿qué cambiaría?

29.- Si usted tuviera la oportunidad de mejorar los beneficios o prestaciones, ¿qué cambiaría?

Tipo de contrato: Permanente Temporal

Tiempo laborando en la empresa:

