



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

TRABAJO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
MAGÍSTER EN MERCADOTECNIA, MENCIÓN EN GESTIÓN DIGITAL

IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE GESTIÓN DE EQUIPOS DE  
ALTO DESEMPEÑO EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO  
DEL SEGMENTO 2 DE LA CIUDAD DE QUITO.

AUTOR: Ricardo Efraín Ortega Vargas

DIRECTOR: Ricardo González

2021

Quito, Ecuador

## CERTIFICACIÓN

Yo, Ricardo Efraín Ortega Vargas, declaro que soy el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal. Todo los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi sola y exclusiva responsabilidad.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



---

Firma del graduando  
Ricardo Efraín Ortega Vargas

Yo, Ricardo David González Pinos declaro que, personalmente conozco que el graduando: Ricardo Efraín Ortega Vargas es el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal.



---

Firma del director del trabajo de titulación  
Ricardo David González Pinos

## **AGRADECIMIENTOS**

A todos y cada uno de los involucrados en este proceso educativo, a la UIDE, a mis compañeros y a mi familia en general por su apertura y apoyo.

## **DEDICATORIA**

A mi familia y en especial a mis hijos, dedico esta carrera que es la siembra de una pequeña semilla en mente, alma y espíritu, que busca germinar como un recuerdo y demostración de que todo es posible en la vida, que todo lo que uno se proponga lo puede lograr, no importa la edad, ni las limitaciones, lo que importa es la convicción de lograrlo, puede ser muy duro el camino y muy conflictiva la ruta y siempre habrá caminos más fáciles que exigen la renuncia a los valores o a las convicciones, más nunca deberemos dejar que estos plácidos lechos nos guíen a un éxito ficticio y a la restricción o peor aún a la negación de nuestra grandeza.

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

.....	I
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	II
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS</b> .....	IV
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	VI
<b>ÍNDICE DE GRAFICOS</b> .....	VII
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	VIII
<b>CAPÍTULO I</b> .....	3
<b>ASPECTOS METODOLÓGICOS</b> .....	3
1.1. PROBLEMA PARA INVESTIGAR.....	3
1.2. TEMA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....	5
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.3.1. El objetivo general.....	5
1.3.2. Los objetivos específicos.....	5
1.4. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA Y DELIMITACIÓN.....	6
1.5. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	7
1.6. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	7
1.7. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	7
1.8. TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	7
<b>CAPÍTULO II</b> .....	8
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	8
2.1. ANTECEDENTES.....	8
2.2. GRUPO DE TRABAJO Y EQUIPO DE TRABAJO.....	9
2.2.1. Equipos de Alto Desempeño.....	11
2.2.1.1. Etapas de los equipos de trabajo en su transformación hacia un EAD.....	14
2.2.1.2. Gestión de EAD.....	16
2.4. PSICOLOGÍA Y MARKETING.....	18
2.4.1. Principios psicológicos en el marketing.....	19
2.4.2. Antecedentes del Psicomarketing.....	21
2.4.2.1. Conceptualización.....	21
<b>CAPÍTULO III</b> .....	23
<b>RESULTADOS INVESTIGATIVOS</b> .....	23
3.1. ANTECEDENTES.....	23
3.2. PROBLEMA.....	23
3.3. OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING.....	24
3.3.1. Objetivo general de investigación.....	24
3.3.2. Objetivos específicos de la investigación.....	24
3.4. MATRIZ.....	25
3.5. FICHA TÉCNICA.....	25

3.4.	RESULTADOS DE LA PARTE OPERATIVA DE LAS COOPERATIVAS .....	39
3.4.1.	Datos generales de cada factor .....	39
3.5.	RESULTADOS QUE RESPALDAN LA TESIS.....	47
<b>CAPÍTULO IV</b>	.....	49
<b>PROPUESTA</b>	.....	49
4.1.	PLAN DE MARKETING .....	49
4.1.1.	Situación que vive el servicio team business. ....	49
4.1.2.	Interpretación y análisis .....	55
4.1.3.	Metodología.....	55
<b>CONCLUSIONES</b>	.....	75
	Conclusión general. ....	75
	Conclusiones específicas .....	75
<b>RECOMENDACIONES</b>	.....	75
	Recomendación general.....	75
	Recomendaciones específicas .....	76
<b>REFERENCIAS</b>	.....	76

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Diferencias entre grupo y equipo de trabajo.....	10
Tabla 2. Diferencias entre grupo y equipo de trabajo y EAD .....	13
Tabla 3. Resultados generales .....	29
Tabla 4. Proceso para generar certificación.....	59
Tabla 5. Redes sociales adecuadas, adecuación y transformación digital .....	60
Tabla 6. Cronograma sitio web .....	74
Tabla 7. Cronograma promoción .....	74

## ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1. Datos generales de cada factor de la organización.....	30
Gráfico 2. Liderazgo .....	33
Gráfico 3. Trabajo en equipo.....	36
Gráfico 4. Consolidación del equipo.....	38
Gráfico 5. Datos generales de cada factor de la parte operativa .....	39
Gráfico 6. Liderazgo de la parte operativa .....	42
Gráfico 7. Trabajo en equipo de la parte operativa.....	45
Gráfico 8. Resumen general de los resultados.....	47
Gráfico 9. Focus group .....	53

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Segmentos de las entidades del sector financiero, popular y solidario...	4
Figura 2. Pirámide del comportamiento del consumidor.....	19
Figura 3. Necesidad de información .....	24
Figura 4. Componentes .....	25
Figura 5. Organización.....	31
Figura 6. Liderazgo .....	33
Figura 7. Trabajo en equipo.....	36
Figura 8. Organización de la parte operativa.....	40
Figura 9. Liderazgo de la parte operativa .....	42
Figura 10. Trabajo en equipo de la parte operativa.....	45
Figura 11. Propuesta de valor .....	57
Figura 12. Buyer personas .....	57
Figura 13. Campañas y productos.....	61
Figura 14. Certificación de equipos de alto desempeño .....	63
Figura 15. Manejo de marca .....	64
Figura 16. Customer based brand Equity .....	65
Figura 17. Logotipo de la empresa.....	66
Figura 18. Logotipo del producto.....	66
Figura 19. Presentación.....	67
Figura 20. Clima laboral 360° .....	67
Figura 21. Capacitación .....	68
Figura 22. Propuesta de valor.....	68
Figura 23. Portafolio de productos.....	69
Figura 24. Propuesta BRIEF.....	70
Figura 25. Estrategias.....	71
Figura 26. Tácticas SEO y SEM .....	72
Figura 27. Tácticas redes sociales .....	72
Figura 28. Tácticas redes sociales - detalle .....	72
Figura 29. Tácticas redes sociales – acciones .....	73
Figura 30. Tácticas redes sociales – videos.....	73

## **RESUMEN**

El presente trabajo trata sobre la Identificación de los Factores de Gestión de Equipos de Alto Desempeño en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 2 de la Ciudad de Quito que conlleve a la generación de un plan de marketing y la generación de marca para un servicio de EAD equipos de alto desempeño de ROFEMAVI ENTERPRISES CONSULTING con herramientas de Psicomarketing para aplicar y entregar valor en tiempos de incertidumbre, cómo transformar la percepción en los TOM, TOH y TOT, Top of Mind, Top of Heart y Top of Tongue de los clientes, usuarios y empresas en general.

## **ABSTRACT**

This work deals with the Identification of the Management Factors of High Performance Teams in the Savings and Credit Cooperatives of Segment 2 of the City of Quito that leads to the generation of a marketing plan and the generation of a brand for a service from EAD high performance teams from ROFEMAVI ENTERPRISES CONSULTING with Psychomarketing tools to apply and deliver value in times of uncertainty, how to transform the perception in the TOM, TOH and TOT, Top of Mind, Top of Heart and Top of Tongue of the clients , users and companies in general.

# CAPÍTULO I

## **ASPECTOS METODOLÓGICOS**

### **1.1.PROBLEMA PARA INVESTIGAR**

La Constitución de la República del Ecuador en su artículo 283, establece que el sistema económico es social y solidario y se integra por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria y las demás que la Constitución determine; la economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios (Constitución de La República Del Ecuador 2008, 2008).

Según el Código Monetario en la sección 2 artículo 445, las cooperativas de ahorro y crédito COAC son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente bajo los principios establecidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, con el objetivo de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS, con clientes o terceros (Ley Orgánica de La Economía Popular y Solidaria y Del Sector Financiero Popular y Solidario, 2011).

Mediante resolución No. 038-2015-F de 13 de febrero de 2015, la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera estableció los segmentos de las entidades del sector financiero, popular y solidario con base en el tipo y saldo de los activos (La Junta de Política y Regulacion Monetaria y Financiera, 2015), lo cuales son los siguientes:

segmentos de las entidades del sector financiero, popular y solidario	Segmento	Activos (USD)	
		Mayor a	
	1	80.000.000,00	
		Mayor a	
	2	20.000.000 hasta 80.000.000,00	
	Mayor a		
3	5.000.000 hasta 20.000.000,00		
	Mayor a		
4	1.000.000 hasta 5.000.000,00		
	Hasta 1.000.000,00		
5	Cajas de ahorro, bancos comunales y cajas comunales		

**Figura 1.** Segmentos de las entidades del sector financiero, popular y solidario.

Ecuador tiene un total de 590 cooperativas de ahorro y crédito según la SEPS, el segmento 2 se compone de 40 según consta en la misma fuente y están distribuidas principalmente en la sierra, hay poca presencia en la costa y casi nula en el oriente ecuatoriano, por esta razón el enfoque es en las 5 cooperativas de ahorro y crédito cuya matriz está ubicada en la ciudad de Quito.

En las COACs del Ecuador, cuyo enfoque es la economía popular y solidaria, las del segmento 2 de la ciudad de Quito presentan distintos problemas que afectan principalmente a los resultados institucionales. Entre estos, los sistemas de gestión de personal son uno de los factores que desembocan en altos índices de rotación de personal, liderazgo inadecuado, personal con demasiada especialización, inadecuado desarrollo del personal y sus potencialidades, entre otros.

Adicional, la cultura corporativa piramidal que se ha adaptado poco a la integración de la generación *Millennials* o Generación Y, es otro factor preponderante que no ha permitido integrarlos como potenciales clientes. Los indicadores de morosidad suelen oscilar por inadecuados análisis crediticios que está relacionados con la falta de capacitación, políticas crediticias corporativas, inadecuados análisis de los comités de crédito.

Este tipo de presiones por resultados sin un sustento de subsistemas de talento humano transversales a la organización generan un riesgo psicosocial alto, poco compromiso organizacional y la falta de resultados individuales, grupales por agencias regionales, organizacionales y globales de estas cooperativas, presentando hoy por hoy un alto índice de morosidad de cartera de cooperativas del sector 2 de la ciudad de Quito.

## **1.2.TEMA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

Identificación de los factores de gestión de equipos de alto desempeño en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2 de la ciudad de Quito, que conlleve la implementación de una propuesta estratégica de Psicomarketing.

## **1.3.OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1. El objetivo general**

Identificar los principales factores de gestión de equipos de alto desempeño en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2 de la ciudad de Quito para generar una propuesta estratégica basada en Psicomarketing.

### **1.3.2. Los objetivos específicos**

1. Desarrollar los aspectos metodológicos adecuados para la identificación de los factores de gestión de equipos de alto desempeño en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2 en la ciudad de Quito.
2. Desarrollar un marco teórico apropiado para la identificación los factores de gestión de equipos de alto desempeño en la población de estudio, que conlleve la implementación de una propuesta estratégica de Psicomarketing.
3. Presentar los resultados de la identificación los factores de gestión

de equipos de alto desempeño en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2 de la ciudad de Quito.

4. Proponer un modelo estratégico de gestión de marketing con énfasis en el psicomarketing que permita el posicionamiento adecuado del producto de capacitación de formación de equipos de alto desempeño para las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2 en Ecuador.

#### **1.4.JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA Y DELIMITACIÓN**

Desde el año 2015 al 2019 se han cerrado más de 200 cooperativas de ahorro y crédito en el país, este dato se suma a la absorción de las COACs del segmento 1 con otras más pequeñas, como el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Suboficiales de la Policía Nacional que fue absorbida por la COAC JEP o el de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato que absorbió a la Ally Pulla, entre otros casos. Todo esto, evidencia una notable diferencia entre cooperativas del segmento 1 con las del 2, 3, 4 o 5, reflejada principalmente en sus indicadores.

Uno de los mayores diferenciadores, y que afecta directamente a estos indicadores, son los sistemas de gestión de personal que al solo realizar exigencias de resultados sin sustento de subsistemas de talento humano transversales a la organización generan un riesgo psicosocial alto, poco compromiso organizacional y la falta de resultados individuales y organizacionales en las distintas cooperativas de los segmentos 2, 3, 4 y 5.

La importancia de esta investigación está en la identificación de los factores de gestión de equipos de alto desempeño en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2 de la ciudad de Quito que permita presentar datos importantes para la toma de decisiones empresariales y de trabajo en equipo; específicamente para la mejora de los resultados de índices de mora en las cooperativas de ahorro y crédito y varias competencias laborales, permitiendo así desarrollar estrategias mucho más estrechas entre el departamento de talento humano y el de operaciones, resolviendo así el problema.

## **1.5.TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación de esta tesis fue de tipo descriptiva.

## **1.6.POBLACIÓN Y MUESTRA**

**Población.** - En esta investigación la población está conformada por todas las cooperativas de ahorro y crédito del Segmento 2 en Quito.

**Muestra.** - Debido a que, en Quito, el número de cooperativas asciende a 5, no se sacará muestra.

## **1.7.FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Las fuentes de recolección en esta investigación son las primarias y secundarias.

## **1.8.TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

La investigación para identificar los factores de gestión de equipos de alto desempeño en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2 de la ciudad de Quito, que conlleve la implementación de una propuesta estratégica de psicomarketing será cuantitativa y cualitativa y se utilizarán las siguientes herramientas:

- Entrevistas.
- Escalas de actitudes.
- Análisis de contenido.
- Test estandarizados y no estandarizados.
- Grupos focales

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Identificación de los factores de Gestión de Equipos de alto Desempeño en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2**

##### **2.1. ANTECEDENTES**

Hace poco más de 25 años, en la época donde las empresas más importantes implementaron equipos para sus procesos de producción, pudo nacer una noticia en todo al ámbito laboral, debido a que ninguna organización se atrevía a hacerlo. A día de hoy, se puede evidenciar precisamente lo contrario. La organización que no emplea equipos de trabajo, se convierte en noticia. En la actualidad, el 80% de las organizaciones mantienen a la mitad o más de sus colaboradores en equipos de trabajo, y un 68% de los manufactureros en Estados Unidos, emplean equipos de trabajo para sus áreas de producción (Malpica et al., 2014).

Los primeros años del siglo XXI se caracterizaron por cambios significativos y vertiginosos en los principales contextos laborales y empresariales de todo el mundo, donde el incremento de las interdependencias de las naciones, o mejor conocida como globalización, el amplio abanico de tecnologías, la distribución y complejidad del trabajo y, de forma general, la inseguridad e impredecibilidad de las economías dominantes, e incluso de los principales escenarios políticos, financieros y empresariales, crearon la imperiosa necesidad de confrontar las nuevas exigencias, tanto en conocimientos y habilidades, como en técnicas sociales, y, sobre todo en desafíos para toda actividad laboral. Razonablemente, en función de lo expuesto, fue necesario reformular los métodos y las formas de labor de los equipos de trabajo para los nuevos contextos, así sea para organizaciones de orden público o privado (Goodwin, Burke, Wildman y Salas, 2009).

En su gran mayoría, los principales directivos de las organizaciones deben asimilar que, una gestión célebre se debe fundamentar en obtener óptimas habilidades para tratar con sus colaboradores; donde no sólo deben demostrar una competencia técnica en su campo de formación, sino que, deben demostrar que los directivos triunfadores, requieren las habilidades de trato personal para poder trabajar de manera eficiente con los demás. Existen evidencias positivas acerca de los equipos de trabajo, los cuales demuestran conseguir mejores resultados

en comparación a la labor individual cuando el trabajo exige el uso de múltiples destrezas, juicio y experiencia (Malpica et al., 2014). El contexto actual demanda de los colaboradores, un aprendizaje de trabajo conjunto, el cual permita procesar información, crear conocimientos, brindar y demostrar afecto. Para formar parte de un equipo de trabajo, es indispensable aprender técnicas y desplegar habilidades que pueden adquirirse; no es suficiente tener la intención o la voluntad para para trabajar.

Los directivos y líderes de las organizaciones deben tener en cuenta, y, sobre todo, saber cuándo y para qué se deben conformar equipos de trabajo, sin dejar de generar las condiciones óptimas de labor, así como una integral asignación de recursos que simplifiquen los procesos asignados y faciliten el éxito antes, durante y después de las tareas asignadas. Es importante también que, los equipos de trabajo cuenten con un líder o cabeza que pueda lidiar con su propia conducta, así como con las de sus colaboradores (Castillo, 2014).

Las organizaciones inteligentes y receptivas al aprendizaje, practican de manera eficiente el trabajo en equipo. Tal forma de trabajo, nace como respuesta a un nuevo esquema social y conceptual de trabajo, el cual muestra efectividad en medida de la disposición de los trabajadores y la misma organización a un cambio, análisis y reflexión de sus valores y acciones, mostrando esfuerzo, optimización de tiempo, coherencia en sus actividades y apoyo de la dirigencia (Malpica et al., 2014).

En primera instancia, y como preámbulo para delimitar de manera efectiva a un Equipo de Alto Desempeño (EAD), es fundamental discernir dos conceptualizaciones fundamentales en este campo de estudio, grupo de trabajo y equipo de trabajo.

## **2.2.GRUPO DE TRABAJO Y EQUIPO DE TRABAJO**

Un grupo de trabajo se considera a un conjunto de colaboradores que buscan cada uno un resultado frente a una tarea u objetivo designado. El equipo de trabajo por otro lado, es un número más reducido de individuos con habilidades complementarias comprometidas con un objetivo, una conjunción de metas de desempeño y una visión común, por los cuales son de manera directa, corresponsables (Uribe, Molina, Contreras, Barbosa & Espinosa, 2013).

Las principales diferencias se encuentran en función del líder que conforma el grupo o equipo de trabajo, los propósitos planteados, y los productos de dichos propósitos (Ver tabla 1).

Los grupos de trabajo implican una unidad con una misma finalidad, colaboración, y para algunos, un sinónimo de igualdad. Aun así, en el contexto laboral pocos grupos se pueden considerar equipos. Por lo general, se pueden catalogar grupos de trabajo. Es decir, en un grupo de trabajo cada miembro se encuentra bajo la tutela de un directivo o gerente común, pero los miembros individuales no necesariamente colaboran, para completar sus tareas.

**Tabla 1.** Diferencias entre grupo y equipo de trabajo

<b>Grupo de trabajo</b>	<b>Equipo de trabajo</b>
Líder fuerte y enfocado	Roles de liderazgo compartidos
Responsabilidad individual	Responsabilidad individual y mutua
El objetivo del grupo es el mismo que la misión más amplia de la organización	Propósito específico del equipo
Productos individuales.	Productos de trabajo colectivo
Sostiene reuniones eficientes.	Fomenta la discusión abierta y las reuniones activas de resolución de problemas
Mide su eficacia indirectamente por su influencia sobre otros colaboradores (como el desempeño financiero de la empresa).	El desempeño se evalúa mediante los productos de trabajo colectivo
Discute, decide y delega.	Discute, decide y trabaja de manera conjunta.

Fuente: Elaboración propia a partir de Pérez & Azzollini (2013).

Cada colaborador cumple con su trabajo asignado bajo la dirección de un directivo. Además, la colaboración no se produce entre los integrantes del grupo, sino entre el directivo a cargo y los colaboradores (Malpica et al., 2014).

Por otro lado, un equipo de trabajo es considerado algo más que la conjunción de individuos que laboran en el mismo habitáculo o bajo la dirección de un jefe. Un equipo de trabajo no es más que un reducido número de colaboradores de una organización con habilidades complementarias que se encuentran comprometidos con un fin común, siendo responsables de

su cumplimiento de manera mutua. Los miembros individuales interactúan entre sí, y con el directivo del equipo para conseguir su fin.

Aunque los equipos de trabajo muestran una eficiencia aceptable, los EAD guardan una gran diferencia con los grupos y equipos de trabajo. Es decir, los EAD se caracterizan por adoptar procesos específicos para el cumplimiento de sus cometidos. Lograr niveles especiales de consistencia e intensidad en el trabajo; identificarse con la misión, visión, objetivos, valores y la estrategia de la empresa buscando alcanzar los resultados esperados en el menor tiempo posible y de forma constante, identifica de manera fiable a un EAD (Herrera & Salinas, 2018). La transición de grupos de trabajo a EAD, implica la convicción de que la productividad del equipo de trabajo conformado es relevante para cada uno de sus miembros, y de igual forma, cada colaborador contribuye al éxito de la organización, debido a que existe una relación de confianza entre los colaboradores y el supervisor a cargo (A. F. Uribe et al., 2013).

De igual manera, se requieren procesos de Talento Humano estructurados e interconectados, así como sistemas multiequipos e interrelacionados que influir en la capacidad de la información y de la sinergia, donde un clima y cultura organizacional funcional fortalezcan a los EAD (A. Uribe et al., 2013).

### **2.2.1. Equipos de Alto Desempeño**

Cuando de EAD se trata, se piensa que, todos los colaboradores deben poseer un alto nivel intelectual, así como altas competencias para el desarrollo de una actividad determinada. Aunque es verdad que dichas características facilitarían la consecución de los objetivos organizacionales, la clave se encuentra en encontrar sujetos con diferentes conocimientos, habilidades y destrezas para la obtención de las metas. Una de las partes fundamentales de este proceso, radica en ubicar a las personas en función del perfil establecido para el cargo o las funciones, buscando generar con ellos una dinámica de trabajo en equipo, visualizando metas conjuntas que generen satisfacción para todos y cada uno de los integrantes de un EAD (Clavijo, 2009).

Una característica esencial de los EAD radica en los trabajadores que puedan tomar decisiones con relación a la planeación, ejecución y control del trabajo (Donoso & García, 2012). En este orden de ideas, se puede afirmar que la diversidad de habilidades y competencias fundamentadas en la confianza y la corresponsabilidad del resultado final garantiza el logro del objetivo del equipo (Espinoza, 2018).

En su gran mayoría, los EAD se encuentran conformados por un conglomerado de colaboradores que van desde los cinco hasta las 15 personas, de labor multifuncional que, por lo general trabajan juntos, dirigidos por una estrategia de negocio. La labor ejecutada por cada integrante es total y abiertamente reconocida y valorada por él, y por consiguiente, por los demás integrantes (Donoso & García, 2013).

Los integrantes de un EAD dedican tiempo al entrenamiento personal y conjunto con la finalidad de lograr el desarrollo de múltiples destrezas y el conocimiento requerido para el desempeño de varias tareas que serán asignadas (Larios, 2019). El desarrollo personal, el aprendizaje continuo y la adquisición de nuevas habilidades y destrezas, es reconocido y recompensado a través de sistemas de recompensas asociado a promociones, reclasificación o reconocimiento público por sus labores y capacidades.

Los roles de los integrantes de un EAD resultan ser específicos, complementarios y multifuncionales a la vez, lo que permite que cooperen juntos, bajo gran compromiso e identificación con la organización, bajo la seguridad de contar con los recursos y la autonomía suficiente para su labor (Jones, 2006). Herrera & Salinas, (2018) consideran que, los EAD saltan las estructuras organizacionales comunes, rompen con jerarquías y establecen su propia estructura como estándar en la empresa, la cual se convierten en el pilar de los procedimientos dentro de las organizaciones.

En función de lo expuesto, un EAD es un conjunto pequeño de colaboradores de una organización que intercambian conocimientos, habilidades y destrezas, así como experiencias de orden complementario, que bajo un compromiso común, determinan objetivos reales, desafiantes, y por ende, un camino para el cumplimiento de lo trazado, siendo de manera total, los únicos responsables del éxito o fracaso de su proyecto (Malpica et al., 2014). De igual forma, los EAD son equipos “del siguiente nivel” que establecen entre sus beneficios, la inclusión de todas las ideas y los procesos motivacionales de cada uno de los integrantes, y la optimización de los tiempos de los mismos, lo cual se evidenciará en los resultados obtenidos, la productividad, así como la satisfacción del equipo (A. Uribe et al., 2013).

Para Gómez & Arboleda (2009) el EAD es “un conjunto de personas con habilidades complementarias, con un propósito común, un método y unas metas de desempeño por los cuales se responsabilizan mutuamente” (p.13). Los EAD se consideran los conceptos

evolucionados de "equipos" que las organizaciones están utilizando con éxito para hacer que su gestión y personal sean más productivos y por ende, empresas más rentables (Paul et al., 2018).

Así como se pudieron identificar las diferencias entre grupo de trabajo y equipo de trabajo, el EAD también posee puntos característicos sobre los antes mencionados, donde el predominio de la metodología de trabajo, la toma de decisiones, la definición de objetivos, hace de este grupo privilegiado de trabajo, un particular aliado de las organizaciones.

**Tabla 2.** Diferencias entre grupo y equipo de trabajo y EAD

<b>Criterios</b>	<b>Grupo</b>	<b>Equipo</b>	<b>EAD</b>
Razón de ser	Intercambio de conocimientos.	Proyecto.	Puesta en adecuación de la visión y del día a día.
Relaciones	Prioritarias: Hacer cosas juntos, estar en grupo.	Utilitarias: Cada uno se compromete en una misión común, las relaciones derivan de ellas.	Abiertas: Corresponsabilidad, solidaridad, apoyo.
Riesgos ligados a las relaciones	Simbiosis: Prioridad a la relación/fusión.	Conformismo: Cada uno se limita a lo que se espera de él.	Pérdida de visión de la realidad: Dar prioridad al sentido a costa de lo concreto.
Comunicación	Afectiva: Apunta a conocer mejor al otro.	Fundada en la confianza probada.	Aceptación incondicional.
Modo de definición de objetivos	Individual. Centrado en la satisfacción de las personas.	Compartido: entrados en el éxito común.	Para el equipo en relación con la visión compartida: Cada uno contribuye al logro de dichos objetivos, reparto "móvil".

Relación entre las actividades	Vínculos internos definidos por el directivo.	Vínculos numerosos, flexibilidad en el reparto.	Vínculos integrados.
Métodos de trabajo	Intercambio de métodos personales para desplazarse a métodos colectivos.	Comunes identificados, evaluados y capitalizados.	Coexistencia de métodos individuales y de métodos comunes; innovación en los métodos.
Toma de decisiones	Directivo, previa concertación del grupo.	Por mayoría, previo análisis de las opciones.	Mayoritariamente consensual: coexistencia de diferentes modos en función de la naturaleza de la decisión.
Resolución de conflictos	Técnica: abordados/afectivos: riesgos de estancamiento, de falsas interpretaciones.	Confrontación: los conflictos se contemplan como fuente de progreso.	Anticipación: Trabajo en paralelo sobre la producción del grupo y las relaciones.

---

Fuente: Elaboración propia a partir de Romero (2014).

De esta manera, la transformación de los equipos de trabajo a EAD conlleva características asociadas a la flexibilidad, el compromiso y a un exigente nivel de adaptación, en el menor tiempo posible (Donoso & García, 2013). Un EAD está caracterizado por la identidad individual y colectiva de la visión empresarial, así como en la búsqueda de su sentido y dirección de y hacia la misma. Los EAD se fortalecen desde el trabajo en equipo y la cohesión de sus miembros, evidenciada en la autonomía y la interdependencia (A. F. Uribe et al., 2013). Los EAD pueden conducir a la organización a una mayor productividad, a una mejor calidad de sus bienes o servicio ofertados, mediante un enfoque cercano por parte de los trabajadores (Paul et al., 2018).

#### *2.2.1.1. Etapas de los equipos de trabajo en su transformación hacia un EAD*

Un equipo de trabajo promedio logra por lo general, el 63 por ciento de los objetivos de sus planes estratégicos, sin embargo, los EAD son capaces de superar con creces estas cifras (Paul

et al., 2018). Para conseguir formar un EAD, es indispensable cumplir con cuatro etapas de desarrollo donde los siguientes aspectos son las principales etapas que experimenta un EAD:

1. La formación
2. La inestabilidad
3. La normalización
4. El desempeño

Es normal que, independientemente de cuál sea el objetivo a alcanzar por un EAD, se experimente cierto tipo de desequilibrio hasta poder alcanzar un nivel estabilidad mínimo. En este contexto, juega un papel predominante el liderazgo de sus miembros, así como sus principales habilidades y destrezas sociales que, si no son correctamente enfocadas, el EAD podría encontrar su extinción (Gómez & Arboleda, 2009).

Desde la perspectiva de Herrera & Salinas (2018) existen cuatro factores fundamentales que determinan la conformación de EAD para pequeñas y medianas empresas. Dichos factores se asocian directamente con:

**Liderazgo.** Los objetivos y metas claros, el apoyo, confianza, respeto y la perspectiva, son características indicadas que permiten la evolución para las pymes.

**Empowerment.** La integración y participación activa de los miembros de un EAD, define la permanencia de los mismos, así como la aparición de un factor determinante de la organización al momento de su diferenciación de sus similares, la ventaja competitiva. La información y comunicación, el *feedback*, la motivación y una oportuna capacitación de los colaboradores son factores esenciales al momento de generar *empowerment*.

**Innovación.** La innovación se ha transformado en la verdadera causa estratégica de toda organización que desea triunfar o, como mínimo subsistir en el tiempo. En un mundo de cambio exponencial y vertiginoso industrial, se considera que la innovación es un proceso creativo, recombinante y acumulativo, abierto y accesible, así como holístico en todas sus partes.

**Neuromanagement.** Uno de los principales retos que deben afrontar los EAD es lograr que sus integrantes logren su máximo potencial, de la mano del desarrollo de la organización. Es indispensable que, los descubrimientos de la neurociencia concernientes a la comprensión de la conducta humana lleguen de un modo claro y práctico a directivos, líderes, gerentes, ejecutivos y a cada miembro de la organización. La aplicación del *neuromanagement* en la organización permite a los directivos y gerentes detectar, incorporar, mezclar, producir, mejorar e innovar en primera instancia, con los recursos

materiales, así como con los recursos humanos disponibles y posibles. Acceder a este resultado requiere que el talento humano exprese su máximo potencial y desarrolle, una inteligencia emocional adecuada (Herrera & Salinas, 2018).

Paul et al. (2018) por su parte, define siete factores para distinguir a los EAD donde, la comprensión, visión compartida, clima creativo, propiedad de ideas, resistencia a los contratiempos, activadores de red y aprender de la experiencia son los principales indicadores para un óptimo rendimiento de un EAD. Warrick (2016) sugiere que el trabajo en equipo en EAD sea de prioridad alta, y que los líderes de las organizaciones de todo tipo y tamaño, privada o pública, con o sin fines de lucro, de sectores deportivos, militar y de otro tipo deban desarrollar las habilidades detalladas.

#### *2.2.1.2. Gestión de EAD*

Una característica fundamental en el proceso de evolución de los EAD es conseguir una diferenciación en el liderazgo (A. F. Uribe et al., 2013). Dicha diferenciación es inminente que suceda cuando se conforme un EAD (Palamary, 2012).

Para liderar un EAD es fundamental el compromiso del líder frente a la misión, cada integrante debe responder por sus actividades, fundamentarse en la confianza compartida hacia el éxito común, las distintas interacciones y la asignación de objetivos, la confrontación constante y de crecimiento individual y grupal. Por tanto, la función principal del líder es lograr el cumplimiento de los aspectos antes mencionados. De forma adicional, el líder de EAD debe poseer una visión mucho más integral, conocer a cada uno de sus integrantes para generar sinergias en función de las necesidades de la organización, facilitar las diferentes estrategias para que la visión se evidencie con responsabilidad y redes de apoyo estructurales y funcionales, buscando la innovación, priorizando el sentido, las relaciones y el trabajo de forma paralela y equilibrada (Cornejo et al., 2017).

En consecuencia, la conformación de EAD exige por parte del líder una mirada estratégica de la gestión ejecutada, basada en tres niveles de actuación: individual, grupal y organizacional (Paul et al., 2018). El nivel individual implica por parte del líder un desarrollo de habilidades y destrezas personales y profesionales que permitan entablar relaciones interpersonales interdependientes, en las que la comunicación, la negociación y el acuerdo formen parte de su dinámica, y de igual forma, cada espacio organizacional y personal sea un sitio de aprendizaje y desarrollo integral (Ramírez, 2018).

En el nivel grupal, se determinan las competencias colectivas que deben ser desarrolladas por el líder, entre ellas el estar unidos por un objetivo en común, el saltar los obstáculos en grupo, el deseo de persistir unidos hasta lograr los objetivos propuestos y asumir las consecuencias tanto positivas como negativas en equipo. Finalmente, en el tercer nivel se encuentra lo relacionado con la organización donde los procesos estructurales y funcionales están orientados al desarrollo del liderazgo, el clima y la cultura organizacional, y la satisfacción laboral. En este último nivel es esencial el papel de la gestión humana como factor fortalecedor de los procesos grupales y organizacionales, donde la gestión del conocimiento sea un resultado de los equipos de trabajo, resultado de la dinámica que se establecen, y donde la sinergia es un resultado fundamental para los EAD (Rivera, 2016).

A manera de adición a lo expuesto en el epígrafe anterior, entre las estrategias fundamentales para la conformación de EAD, se debe tener en cuenta la provisión de recursos, la retroalimentación del directivo, el empoderamiento a los colaboradores, la generación de procesos de formación en liderazgo y la flexibilidad ante las distintas situaciones (Donoso & García, 2013).

La dirección de EAD implica tener claridad y agudeza de los objetivos organizacionales, personal competente en cada una de sus habilidades y pertinencia para la organización. Debe coexistir confianza y buena comunicación entre todos los integrantes, así como un compromiso frente a la estrategia de la organización, un liderazgo transformador, que potencialice a los colaboradores y los guíe hacia los objetivos, sin dejar de contar con el apoyo de cada uno de ellos, y sobre todo de la organización. Es decir, líder de EAD debe direccionar y gestionar los procesos de desarrollo de los trabajadores por medio de las diferentes estrategias de desarrollo de competencias (A. F. Uribe et al., 2013).

Un indicador de EAD se asocia con la capacidad de sostener alta creatividad, agilidad y aprendizaje, y simultáneamente lograr niveles razonables de consistencia, control y alineamiento con los objetivos organizacionales (Romero, 2014). Las prácticas de alto compromiso en EAD se encuentran asociadas positivamente con el decremento del uso de la autoridad formal en las organizaciones. Este proceso de compromiso implica el autoliderazgo, en el cual las personas buscan su propio desarrollo y están escoltadas por un líder que busca el cumplimiento de objetivos organizacionales y el desarrollo de su personal a cargo (Gonzalez & Guenaga, 2007). Lo expuesto implica el desarrollo de habilidades sociales y emocionales en

el entorno laboral (Goleman, 2008). Además, un EAD implica en sus integrantes, la posesión de un alto nivel en la calidad de vida. En resumen, las exigencias en el ejercicio del liderazgo circunscriben competencias humanas, profesionales y administrativas (Kiechel, 2012).

En los EAD, se intenta generar procesos de calidad, procesos claros, estándares de bienestar individual, grupal y organizacional buscando la reducción de la exposición a factores de riesgo psicosocial. Es decir, el líder de la mañana por así decirlo, tiene también la responsabilidad de asistir a la generación de climas laborales óptimos, eficaces y fructíferos a partir de las prácticas de su liderazgo (Gallego & Gil, 2012).

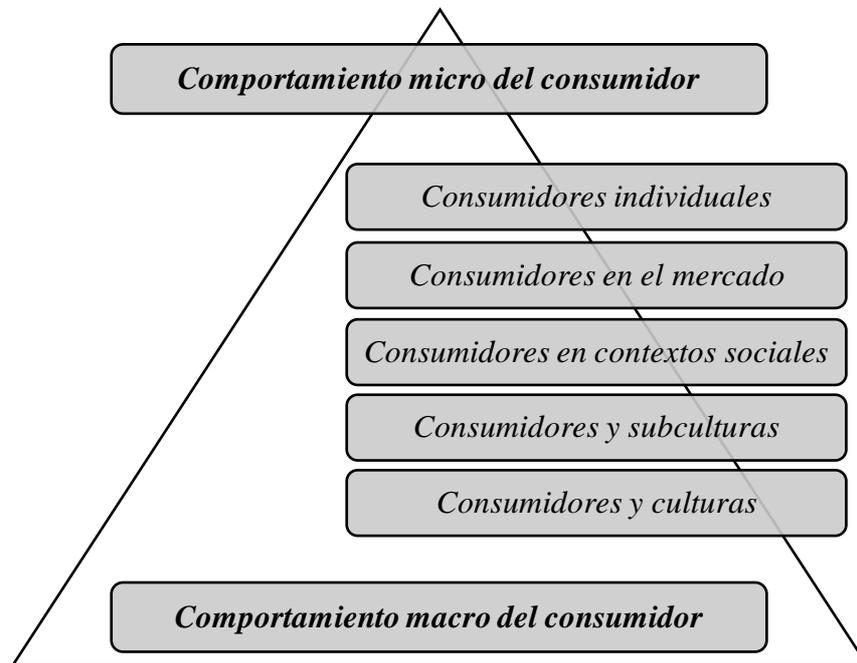
## **2.4.PSICOLOGÍA Y MARKETING**

La Psicología ofrece una amplia gama de principios y directrices para el análisis de comportamiento de los consumidores, así como para la utilización de dichos factores en la creación de valor de mercado de una organización (Ahmed, 2015). De forma general, es casi inconcebible imaginar la vida contemporánea sin marketing. Desde una perspectiva profesional, las empresas compiten para ganar un punto de apoyo en una competencia de mercado de intercambio, ofreciendo productos y servicios de alta calidad, con el objetivo de crear una imagen de marca atractiva y, sobre todo, relaciones de confianza con clientes leales (Kimmel, 2018).

Aunque la psicología abarca el estudio científico del comportamiento y los procesos mentales, esta disciplina tiene fuertes conexiones con otros campos de investigación, y en este caso, el marketing no es ajeno. La psicología del consumidor, conjuga a la psicología y al marketing mediante la aplicación de enfoques psicológicos para entender a los consumidores.

De todas las diversas especialidades de la psicología, la psicología del consumidor es el área que tiene una conexión directa con el marketing, de hecho, el estudio del comportamiento del consumidor también es considerado como un subcampo esencial de la disciplina de marketing. El comportamiento del consumidor se define como el conjunto de los procesos involucrados cuando individuos o grupos seleccionan, compran, usan, o disponer de productos, servicios, ideas o experiencias para satisfacer necesidades o deseos, (Solomon, Bamossy, Askegaard y Hogg, 2016), y son estos procesos (selección, consumo y eliminación) los elementos que sirven para vincular el comportamiento del consumidor con las diversas instituciones dentro de una sociedad, incluidas las instituciones de comercialización.

Los investigadores pueden abordar el estudio del comportamiento del consumidor desde varias perspectivas, que van desde un enfoque micro en el comportamiento individual a un enfoque macro, en el comportamiento social e influencias culturales (ver figura 1).



**Figura 2.** Pirámide del comportamiento del consumidor.

#### 2.4.1. Principios psicológicos en el marketing

La psicología ofrece valioso conocimiento para los expertos en consumo al permitir examinar el comportamiento del consumidor (Ahmed, 2015). Los expertos pueden hacer uso de los siguientes principios psicológicos:

**Efecto Decoy.** El efecto Decoy, o mejor conocido como efecto señuelo, se utiliza en los modelos de precios donde en un punto de precio se añade deliberadamente un valor para atraer a los consumidores a pagar precios más altos. El efecto señuelo permite a los comerciantes elevar sus precios. Los consumidores prefieren siempre una tercera opción para obtener el máximo beneficio. Sin embargo, si se excluye una segunda opción, los consumidores prefieren el precio más barato, el cual es la primera opción presentada.

**Efecto Anclaje.** El anclaje es básicamente, la fijación del precio inicial de un producto. Los vendedores utilizan el anclaje para el funcionamiento de la venta de sus productos, donde el precio inicial de anclaje se superpone en primer lugar sobre los otros precios de venta. precio de anclaje.

**Efecto Verbatim.** El efecto Verbatim o efecto literal, se refiere al tipo de información que se muestra para los segmentos de mercado objetivo. Los consumidores buscan información relevante y eficaz cuando van a comprar. Los vendedores necesitan poner información relevante, y toda información, en los principales sitios web que atraen a más oportunidades de búsqueda o de lectura, así como el intercambio de segmentos de mercado objetivo. Los titulares de la venta, deben explicar cada aspecto del tema en cuestión en su totalidad y plenitud.

**Efecto Dotación.** El efecto de dotación se refiere a la asignación de un valor superior en el bien o servicio, sobre el valor asignado por particulares a sus posesiones. Los consumidores de productos de mayor valor, provocan un efecto de dotación, permitiendo a los comercializadores mejorar la propiedad de sus marcas o productos al fomentar la retroalimentación de sus consumidores, la participación, las sugerencias a través de chat en las redes sociales, la voz del usuario, potencian este tipo de efecto.

**Efecto proximidad.** El efecto proximidad se refiere a la creencia de que los individuos puedan conocer aún más e interactuar de manera directa con el cliente objetivo, donde lo más probable, es que se vuelvan amigos. Los vendedores pueden establecer fuertes lazos de amistad con sus clientes rentables a largo plazo, asegurando su presencia en medios sociales, o sus suscripciones en sus ofertas.

**Efecto prueba social.** La prueba social o el influir en el comportamiento de los individuos de forma directa, permite que las personas adoptan prácticas, preferencias, de un grupo al que pertenecen. Compañeros, familia, amigos a menudo influyen en los valores, estilo de vida, y en la ética de la personalidad. Los vendedores pueden utilizar referencias personales como una herramienta eficaz para fines de promoción. Los individuos siguen las marcas y productos que son compartidos, o del agrado de amigos, familiares, etc. Botones y “clic” como el compartir, comentarios, me gusta, permiten a los individuos saber la opinión y las valoraciones de marcas y productos proporcionando la “prueba social” para los sitios web de los vendedores (Ahmed, 2015).

## **2.4.2. Antecedentes del Psicomarketing**

El marketing siempre se ha estudiado desde una perspectiva psicológica o psicoanalítica, en función de su gran impacto en las voluntades y deseos de los clientes (Bazzani, 2018). En todos los individuos coexisten un número considerable de factores que condicionan su personalidad, donde el recuerdo y el pensamiento pueden afectar de forma directa las decisiones que se puedan tomar día a día. A partir de esta premisa, parte el motivo principal para que organizaciones de consumo de toda índole decidan estudiar el comportamiento humano como factor para el aumento exponencial de sus ventas. La recopilación de lo expuesto, a día de hoy, se lo puede denominar como Psicomarketing.

Responder a interrogantes asociadas al motivo de compra, la repercusión de la misma, la experiencia vivida, el impacto de los estímulos y las reacciones a situaciones publicitarias, es la tarea principal del Psicomarketing. De entre varias etiquetas que ha recibido el Psicomarketing a lo largo de su desarrollo (Psicología del consumo, Psicología de la publicidad y de la venta, Psicología económica, Psicología del usuario, Psicología comercial), ninguna disciplina evidencia de manera acertada los estudios que se encargan de la conducta del consumidor, así como de sus procesos psicológicos (Varela, 2015).

Mediante el Psicomarketing, las organizaciones básicamente pretenden ser la influencia principal en la decisión de compra de un consumidor, analizando la relación y la causa que une la conducta y la mente. De hecho, en la actualidad, las grandes marcas comerciales invierten considerables recursos temporales y monetarios para analizar los deseos de sus consumidores, con la finalidad de comprender las respuestas y decisiones de sus clientes, buscando crear estrategias de marketing convenientes y apropiadas al mercado para optimizar la productividad (Hernández, 2019).

### *2.4.2.1. Conceptualización*

Para Varela (2015) el Psicomarketing es el método que busca examinar todo tipo de factores asociados con el objetivo comercial, intentando resolver las cuestiones y escenarios distintos en búsqueda de la definición de metodologías que potencien los estímulos capaces de inducir la compra, mediante impactos publicitarios, seducción al consumidor, retención del mismo, etc.

Para Miranda (2019), el Psicomarketing es una herramienta proveniente de la fusión de la psicología y el marketing que se fundamenta en emplear estrategias psicológicas para la mejora

y potenciación del marketing en una organización, buscando siempre los deseos y pensamientos de los consumidores finales. Por lo general, se analiza de manera muy profunda la atracción psicológica de los individuos, para así, en un futuro próximo, brindarle lo que cree necesitar.

De manera concreta, bajo lo expuesto se pueden realizar estudios sobre cómo los consumidores procesan la información y cómo dicho procesamiento afecta a los juicios y toma de decisiones de los consumidores; pero también se adjuntan los estudios sobre el papel que otros factores individuales – conductuales y contextuales (publicidad, promociones de ventas, precios y productos) producen diferencias en los procesos cognitivos y frenan futuros comportamientos de compra de los consumidores (Varela, 2015).

En resumen, el Psicomarketing ha logrado algo inusual para varios teóricos, conseguir diariamente sentarse a la mesa junto con el consumidor, acostarse a su lado, comer con él, ser parte de su vida, al comprender sus emociones, al pasar de satisfacer una simple necesidad a formar parte de una emoción y de la vida del consumidor.

## CAPÍTULO III

### **RESULTADOS INVESTIGATIVOS**

#### **Resultados de la investigación de campo para la identificación de los factores de Gestión de Equipos de alto Desempeño en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2**

##### **3.1.ANTECEDENTES**

La empresa ROFEMAVI con más de 14 años de vida institucional está desarrollando una nueva metodología de formación de equipos de alto desempeño EAD para presentarla al mercado con el nombre de *team business*, al ser una metodología nueva no tiene presencia ni posicionamiento en el mercado. Para realizar el posicionamiento de esta metodología se realizará una investigación de equipos de alto desempeño que permita tener datos sólidos de las necesidades y falencias en EAD en las cooperativas del segmento 2 de la ciudad de Quito con el fin de desarrollar una propuesta de psicomarketing.

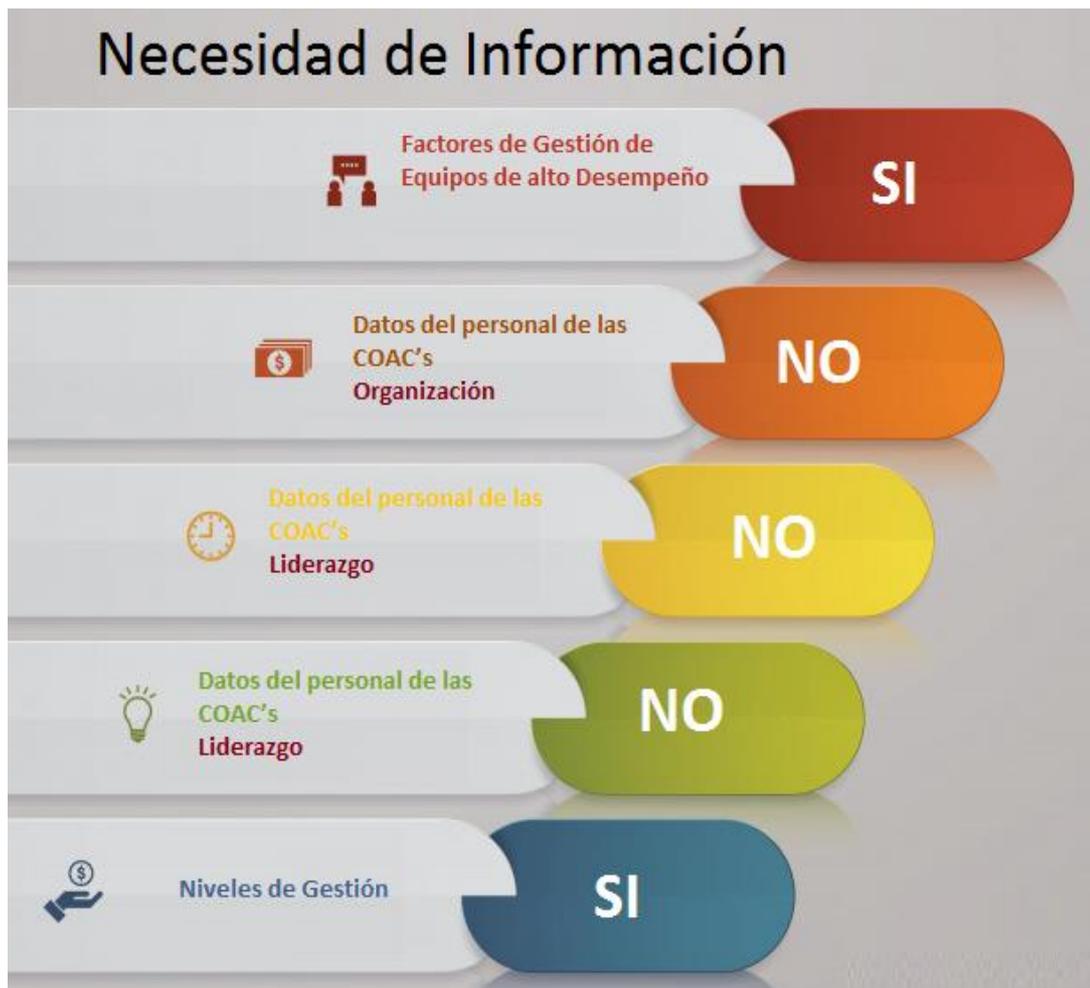
La evaluación que se realizará de EAD está basada en la teoría de competencias laborales, esta metodología mide 20 competencias de trabajo en equipo las mismas que se agrupan en macro competencias o dimensiones, competencias o factores y micro competencias o aspectos debidamente conceptualizadas incluyendo niveles descriptivos, mediante una prueba psicométrica se determina el nivel de equipo de la organización comparado con el ideal en cada competencia.

##### **3.2.PROBLEMA**

Falta de posicionamiento de mercado, de la marca *team business* de formación de equipo de alto desempeño en empresas medianas y grandes de la ciudad Quito.

Pregunta ¿Cómo desarrollar un posicionamiento de mercado, con psicomarketing, de la marca *team business* de formación de equipo de alto desempeño en cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2 de la ciudad Quito?

Necesidad de información



**Figura 3.** Necesidad de información

### 3.3.OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING

#### 3.3.1. Objetivo general de investigación

Determinar los factores de gestión de equipos de alto de desempeño en las COAC's

#### 3.3.2. Objetivos específicos de la investigación.

Identificar los niveles de aplicabilidad de los sub factores de organización

Identificar los niveles de aplicabilidad de los sub factores de liderazgo

Identificar los niveles de aplicabilidad de los sub factores de trabajo en equipo

### 3.4.MATRIZ



**Figura 4.** Componentes

### 3.5.FICHA TÉCNICA

**Alcance.** - Investigación de tipo transversal, se realizó en distintas fechas en la ciudad de Quito de visitando los lugares de trabajo de los encuestados.

**Público objetivo.** - Colaboradores operativos y administrativos de las COAC's del segmento 2 de la ciudad de Quito

**Nivel de confianza.** - Se realizará a todas las cooperativas del segmento 2 de la ciudad de Quito

**Margen de error.** - Esta prueba al ser psicométrica cumple con unos aspectos que se conocen como constructos psicométricos que entre las principales características incluye fiabilidad y validez. Para la psicometría fiabilidad es un concepto que indica la precisión de un instrumento, es decir la consistencia y la estabilidad de las medidas (lo que mide el test) tomadas con dicha herramienta, es decir, se minimiza la cantidad de errores aleatorios e impredecibles que

podieran aparecer al medir ese atributo que buscamos medir. Mientras que validez implica que el instrumento (test) mide correctamente el constructo que pretende medir.

**Método de muestra.** - Pruebas psicométricas de equipos de alto desempeño metodología (ROV)

Cuestionario completo contiene 87 afirmaciones que deben ser debidamente llenas, los resultados ingresan a una matriz y generan datos por área, departamento y un general de la organización, para este estudio solo tendremos datos divididos en administrativos y operativos. Las respuestas que se presentan en este test son afirmaciones con las cuales debe identificarse, seleccionando una de las seis posibles opciones presentadas 1. Sí - Todos los días es normal, 2. Generalmente con frecuencia, 3. Con algo de frecuencia, 4. Pocas veces - no es común - casi no ocurren, 5. No ocurre - imposible - aquí nunca – no, 6. No es aplicable. Las que se marca con una equis (x) la casilla correspondiente al número que mejor identifica su posición. Se pide que el evaluado piense en la empresa como un todo, no solo en su área en particular.

1. Trabajar aquí es realmente agradable
2. Cada jefe en esta organización es humano y confiable
3. Soy libre de expresar mis pensamientos y estos son respetados
4. Aquí todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial
5. Mi jefe demuestra interés en mí como persona y no tan solo como colaborador
6. Sabemos lo que nuestro jefe ha planificado y como estamos involucrados en ese trabajo
7. Mi jefe es accesible y es fácil hablar con el
8. Mi jefe tiene una visión clara de hacia dónde debe ir la organización y cómo lograr que así sea
9. Siento que estamos todos "en el mismo barco"
10. Se y siento que mi trabajo es importante
11. Siento que recibo una participación adecuada de los beneficios que obtiene la empresa
12. Tengo la confianza para expresar mis comentarios en forma respetuosa
13. Aquí todos podemos crecer laboralmente y nos apoyan para eso
14. Nuestras autoridades nos escuchan antes de planificar el trabajo o plantear metas
15. Siempre nos comentan sobre los resultados de la organización sean buenos o malos
16. Tengo clara la visión organizacional o el sueño de a dónde quiere llegar la empresa
17. Me siento bien por la forma como contribuimos a la comunidad
18. Recibo un buen trato independientemente de mi posición en la empresa

19. Mi jefe cumple las cosas que promete
20. Las personas que trabajan bajo mi supervisión tienen métodos adecuados de trabajo.
21. Aquí tenemos reconocimientos que nos hacen sentir importantes para la organización
22. Aquí hay un sentimiento de familia o de equipo
23. La relación con mi jefe es respetuosa pero directa
24. Todos conocemos nuestras metas a largo plazo
25. Los ascensos son obtenidos por quienes más los merecen
26. Tengo orgullo de trabajar en este puesto
27. Mi jefe conduce el negocio de una forma honesta y ética
28. Me da orgullo trabajar en esta organización
29. Aquí me exigen trabajo y me brindan los recursos para que los pueda hacer
30. A las personas se les anima para que equilibren el trabajo con su vida personal
31. Cuando un Gerente, jefe o cualquier persona en la empresa se equivoca se le puede hacer notar su error sin temor a represalias
32. Todos trabajamos para conseguir las metas a largo plazo
33. Las personas aquí se preocupan por las demás
34. Mi puesto de trabajo genera un aporte importante para la empresa
35. Puedo contar con la ayuda de mis compañeros
36. Mi jefe evita el favoritismo
37. Mi jefe reconoce el esfuerzo y trabajo adicional
38. Considero que existen y se aplican procedimientos y políticas claramente estructuradas para realizar todas las actividades laborales
39. Conozco a los jefes de mi jefe y puedo comunicarme con ellos en forma frontal y directa
40. Todos trabajamos para conseguir las metas cada día y en cada proyecto
41. En mi trabajo no tengo que fingir o parecer alguien que no soy
42. Esta empresa me acoge como un hogar
43. Mi jefe trabaja de acuerdo con la misión de la empresa
44. Las personas evitan la politiquería y las intrigas como medio para conseguir cosas
45. Las personas que están a cargo de la empresa nunca son agresivas con el personal
46. Cree que los dueños, socios, gerentes, jefes, y supervisores se involucran en los problemas y búsqueda de soluciones de la empresa
47. Puedo tomarme tiempo libre, de forma coordinada, cuando debo atender una necesidad personal
48. Mi jefe comunica de forma clara lo que quiere en cada trabajo

49. Se festejan fechas especiales o logros (cumpleaños, cumplimiento de metas, aniversarios)
50. Mi área de trabajo es la mejor
51. Mi jefe practica los valores corporativos
52. Si soy tratado de forma injusta, tendría la oportunidad de ser escuchado y recibir un trato justo
53. Todo trabajador aquí se siente reconocido en forma positiva
54. Mi jefe me comunica de forma clara las políticas de seguridad industrial.
55. Mi jefe hace un buen trabajo en la asignación y coordinación de personas
56. En mi área de trabajo somos amigos en primer lugar
57. Estamos de acuerdo todos o la mayoría en que nos sentimos bien en trabajar aquí
58. Si tenemos que apoyar más de lo normal estamos comprometidos a hacerlo
59. Los altos directivos de la organización practican los valores corporativos
60. A las personas se les paga de forma adecuada por su trabajo
61. Mi jefe reconoce que pueden cometerse "errores involuntarios" al hacer el trabajo
62. Este es un lugar físicamente seguro para trabajar
63. Aquí se confía en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla de forma continua
64. Mi jefe involucra a las personas en las decisiones que afectan sus actividades o su ambiente de trabajo
65. Cuando alguien ingresa aquí, se le hace sentir bienvenido
66. En mi área de trabajo todos creemos que podemos apoyarnos
67. Las personas son tratadas con justicia independientemente de su condición socioeconómica
68. Conozco los valores corporativos de la empresa y los practico
69. Aquí tenemos beneficios especiales, que no son comunes
70. Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar
71. Los dueños de la empresa son personas realmente confiables
72. La empresa busca hacer de los familiares de los trabajadores su socio estratégico
73. Nuestras instalaciones contribuyen a que haya un buen ambiente de trabajo
74. Aquí no se utiliza la politiquería ni las intrigas como medio para lograr algo
75. A todos nos tratan por igual independientemente de la edad, raza, género u orientación sexual
76. Mi jefe conduce el negocio de forma competente

77. Mi jefe incentiva, considera y responde de forma genuina a nuestras sugerencias e ideas
78. Mi jefe es confiable
79. La responsabilidad general es compartida por todos
80. Puedo hacer cualquier pregunta razonable a mi jefe y recibir una respuesta directa
81. Cuando las personas cambian de función o área se les hace sentir rápidamente "en casa"
82. Cuando hay vacantes les recomiendo a mis amigos para que vengan a trabajar aquí
83. La estrategia de la empresa nos permitirá lograr la Visión organizacional
84. La planificación de la organización es lógica y sólida
85. Aquí, a la gente, le gusta venir a trabajar
86. Sé que mi trabajo es importante en la empresa
87. Conozco la misión de la empresa y la comparto.

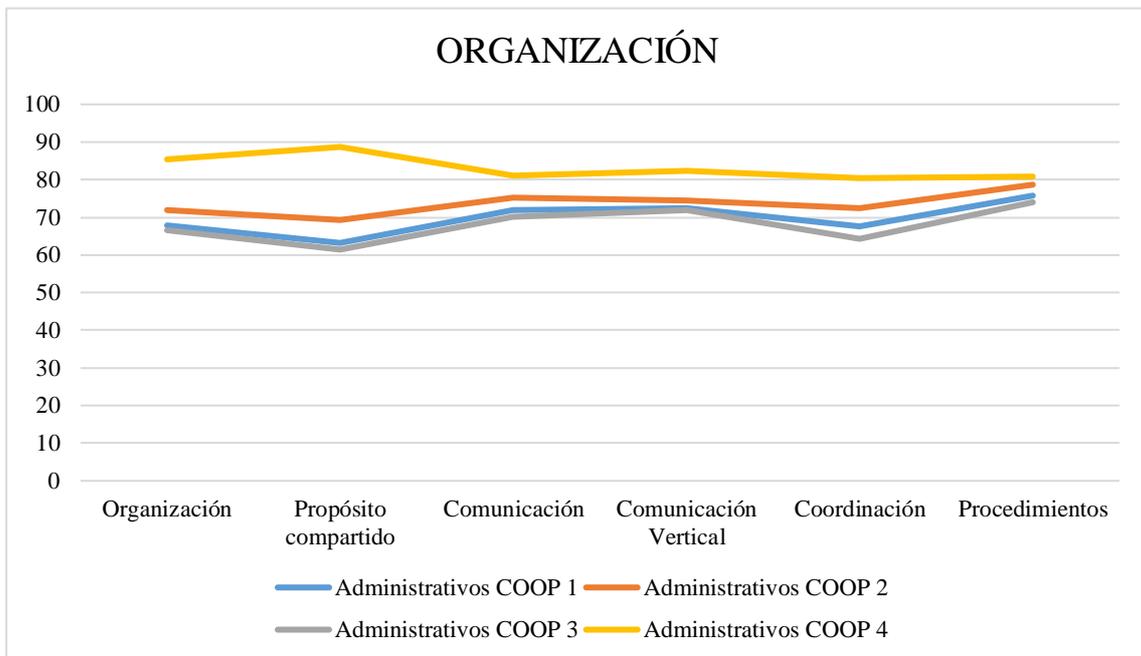
Para el levantamiento de información, a los colaboradores de las cooperativas se le pidió que llenen las encuestas de manera sincera explicándoles que la misma es anónima por lo que bajo ningún concepto podrían existir represalias, se enfatizó en que los resultados servirían para una tesis universitaria y no para ningún aspecto propio de la cooperativa.

**Tabla 3.** Resultados generales

Razón Social	Número de agencias	Trabajadores que se tomó la muestra		
		Trabajadores Operativos	Administrativos	Total de muestras realizadas
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO (1)	6	30	11	41
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO (2)	3	20	10	30
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO (3)	1	13	6	19
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO (4)	8	39	11	50
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO (5)	7	32	8	40

Este estudio realizado permitió dividir la información obtenida en dos grandes segmentos organizacionales como son la administrativa y la operativa, los resultados que en principio veremos son los del personal administrativo.

**Datos generales de cada factor de organización**



**Gráfico 1.** Datos generales de cada factor de la organización

Fuente: Elaborado por el autor

**Factores**

El primer factor que evaluamos se llama organización y está constituida por propósito compartido, comunicación, comunicación vertical, coordinación y procedimientos, cada uno medido en una numeración que puede ir del 1 al 100, considerándose 100 un ideal, los resultados comparativos son los siguientes:

**Organización. -**



**Figura 5.** Organización

El primer gran factor que se midió con personal administrativo, demuestra que hay un problema general de organización en las cooperativas del segmento 2, las COAC's presentan resultados diferentes con más de 10 puntos porcentuales entre la de mayor y la de menor puntaje, la gran mayoría presenta un promedio de 68,7, lo cual, es uno de los factores que directamente puede incidir en el desempeño organizacional. Cada uno de los componentes de esta gran competencia se desglosan a continuación:

**Propósito Compartido. -**

Factor que se midió con personal administrativo, tiene relación con compromiso organizacional y como este se refleja hacia los clientes, demuestra que hay un problema generalizado en las cooperativas del Segmento 2, dejando a un lado a la cooperativa 4 ya que sin ella el promedio es de 64,63%, esto se refleja en la calidad de servicio, de atención al cliente y bajos resultados. El caso de la cooperativa 4 es excluyente ya que sus resultados en este factor son más de 20 puntos sobre el promedio.

**Comunicación. -**

La comunicación es un elemento más equilibrado en cuanto a resultados de las cuatro cooperativas, sin embargo, las tres primeras están en el nivel de 70 a 80, mientras que la cuarta cooperativa está apenas sobre este umbral, cabe aclarar que esa cifra está lejos del ideal (entre 95 y 100), demostrando que entre las cuatro cooperativas hay un problema de comunicación

tanto interna como externa, una falta de desarrollo y procesamiento de la información entre áreas y entre niveles.

### **Comunicación Vertical. -**

Este factor mide la relación fluida de comunicación en cada área de trabajo y entre los distintos niveles, los datos que arroja la prueba psicométrica de las cuatro cooperativas no son ideales debiendo dividirse a las tres con resultados de por debajo del nivel aceptable con 72,5 la cooperativa uno, 74,56 cooperativa dos y 71,80 la cooperativa 3, lo que significa que hay posibilidades de expresarse aun cuando no siempre sean escuchados, falta considerar experiencia, conocimiento técnico y criterios de los colaboradores para desarrollar los planes. En el caso de la cooperativa 4, el resultado está en el límite inferior del nivel aceptable 82,34 lo que indica que la relación entre colaboradores de distinto nivel fluye de mejor manera, se escucha al personal para planificar las estrategias, aun no se consideran conocimientos técnicos ni experiencia de manera adecuada.

### **Coordinación. -**

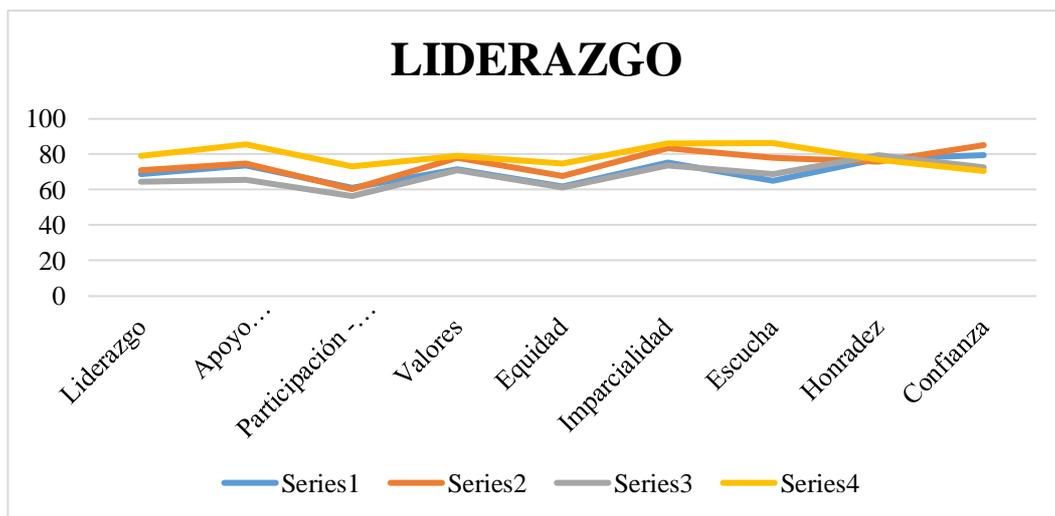
Este factor mide la interrelación adecuada de trabajo entre áreas y como fluye el trabajo y se presentan resultados, en el caso de las 4 cooperativas no hay resultados cercanos a los ideales sin embargo nuevamente hay un distanciamiento entre las tres primeras y la cuarta, las primeras con 67,47 la cooperativa uno, 72,33 la cooperativa dos, 64,31 la cooperativa tres, dejando un claro panorama de que es difícil la comunicación entre áreas, existen rivalidades internas mientras que en la cooperativa cuatro con resultados de 80,41 se obliga a la relación entre áreas pero no siempre se escuchan, no se considera a las otras áreas para plantear objetivos o para cumplirlos.

### **Procedimientos. -**

Resultados de este factor tienen relación con la claridad de procedimientos existentes, no solo si estos hay, sino que también si son adecuados, si se los utiliza y si abordan problemas como la automatización y la eficiencia, en este caso las cooperativas presentan resultados similares con una diferencia de más o menos 6 puntos entre el de mayor y el de menor resultado, los valores de 74 puntos la de menor puntuación y 80,83 la de mayor puntuación representan la existencia de procedimientos que no responden de manera real a las necesidades de la organización y de los clientes internos y externos, hay falta de conexión entre el procedimiento y la realidad, cada uno de los procesos han sido medidos sin embargo los procedimientos no necesariamente conectan la realidad y permiten resultados que minimicen las pérdidas y maximicen la eficacia.

## Liderazgo. -

El segundo factor que evaluamos se llama organización y está constituida por apoyo profesional, participación – colaboración, valores, equidad, imparcialidad, escucha, honradez y confianza, cada uno medido en una numeración que puede ir del 1 al 100, considerándose 100 un ideal, los resultados comparativos son los siguientes:



**Gráfico 2.** Liderazgo

Fuente: Elaborado por el autor



**Figura 6.** Liderazgo

Este factor mide cohesión, cooperativa y compromiso entre sus miembros con respecto a ideas, planes o cursos de acción con credibilidad y respeto. En la organización es genuino el interés de ayudar, permitir o encaminar a que las personas crezcan intelectual, moral y profesionalmente. Los resultados que se obtuvieron nos indican que hay una falta de posicionamiento de los líderes organizacionales, falta estructurar procesos de desarrollo interno y cohesión grupal.

Cada uno de los componentes de esta gran competencia se desglosan a continuación:

#### **Apoyo profesional. -**

Este factor tiene relación directa con planes y programas de desarrollo organizacional o de sucesión de líderes, si se considera como una y principal oportunidad de reemplazo de vacantes al personal interno formándolos para ese fin.

En las evaluaciones se determinaron resultados que separan a las cuatro cooperativas en tres grupos donde la cooperativa tres presenta los peores resultados 65.35 demostrando la crisis interna que viven (hay un alto nivel de rotación de personal, incluye la renuncia hace pocos días de la gerente general), las cooperativas uno y dos están en un nivel un poco mejor sin llegar a un nivel aceptable, los resultados de 73 cooperativa uno, 78 cooperativa dos lo que representa que hay un problema, el liderazgo es algo impuesto y si bien se trata de integrar a la gente no se la escucha o se la valora para procesos de desarrollo, hay una necesidad de ser escuchado y entendido. En el caso de la cooperativa cuatro la valoración de 85,67 presenta un panorama diferente, hay un esfuerzo por desarrollar al personal, no se logra un programa formal de sucesión de líderes, pero hay un esfuerzo claro que es reconocido por todo el personal.

#### **Participación y colaboración. -**

Este factor mide la colaboración que presentan los líderes organizacionales en el trabajo diario y administrativo más que en el estratégico, si escuchan aportes y hacen esfuerzos de mejora para sus equipos en el trabajo operativo, si han logrado incluir a la automatización o a la tecnología como aliados estratégicos.

Los resultados que se obtuvieron son muy bajos, ninguna de las cooperativas presenta resultados aceptables.

Los resultados de las cooperativas uno son 61.11, de la cooperativa dos 60.38 de la cooperativa tres la valoración es 56,44 y de la cooperativa cuatro 73,43 lo que representa una distancia entre los líderes o jefes de cada área, los supervisores y el resto del personal, una presentación de estructura piramidal sin procesos piramidales dejando una carga operativa muy grande al personal administrativo, hay falta total de empatía. No existen líderes genuinos a cargo de las

áreas ya que no tiene la preparación adecuada en competencias blandas para desarrollarse y desarrollar a su gente, hay excesos en cuanto a la distancia entre ellos y sus equipos, se requieren programas de formación en competencias blandas y trabajo en equipo.

#### **Valores. -**

Este factor está dividido en imparcialidad, equidad, escucha y honradez que presentan resultados distintos a nivel de las 4 cooperativas evaluadas; equidad para la cooperativa 1 el resultado es 61,60, la cooperativa 2 presenta un 67,69, la cooperativa 3 un 61,15 y la cooperativa 4 un valor de 75 por ciento, mientras que imparcialidad para la cooperativa 1 el resultado de 75,37, la cooperativa 2 83,33, la cooperativa 3 73,54 y la cooperativa 4 con 85,93, en el caso de Escucha para la cooperativa 1 el valor es 65,15 para la cooperativa 2 es de 77,85, la cooperativa 3 con un resultado de 68,80 y la cooperativa 4 con un resultado de 86,30, en cuanto a honradez la cooperativa 1 reflejó un resultado de 77,43, la 2 con datos de 75,89 la cooperativa 3 un valor 79,48 y la cooperativa 4 un dato de 76,92 para dar un resultado final en valores de cooperativa 1 total 71,82, cooperativa 2 un valor de 77,99, la cooperativa 3 un dato de 71,11 y la cooperativa 4 un resultado de 78,95, donde se presentan los resultados más relevantes de equidad, hay falta muy clara de equidad organizacional, en los casos de las cooperativa 1 y 3 representan favoritismos existentes internamente, en el caso de la cooperativa 2 hay falta de procedimientos claros para salidas de personal, rutas, horas extras, turnos o cualquier posible compensación vs trabajo, en el caso de la cooperativa 4 hay falta de posicionamiento de talento humano para hacer cumplir los procedimientos en cada área, es decir los líderes de área pueden decidir cuándo cumplir y cuando no hacer cumplir.

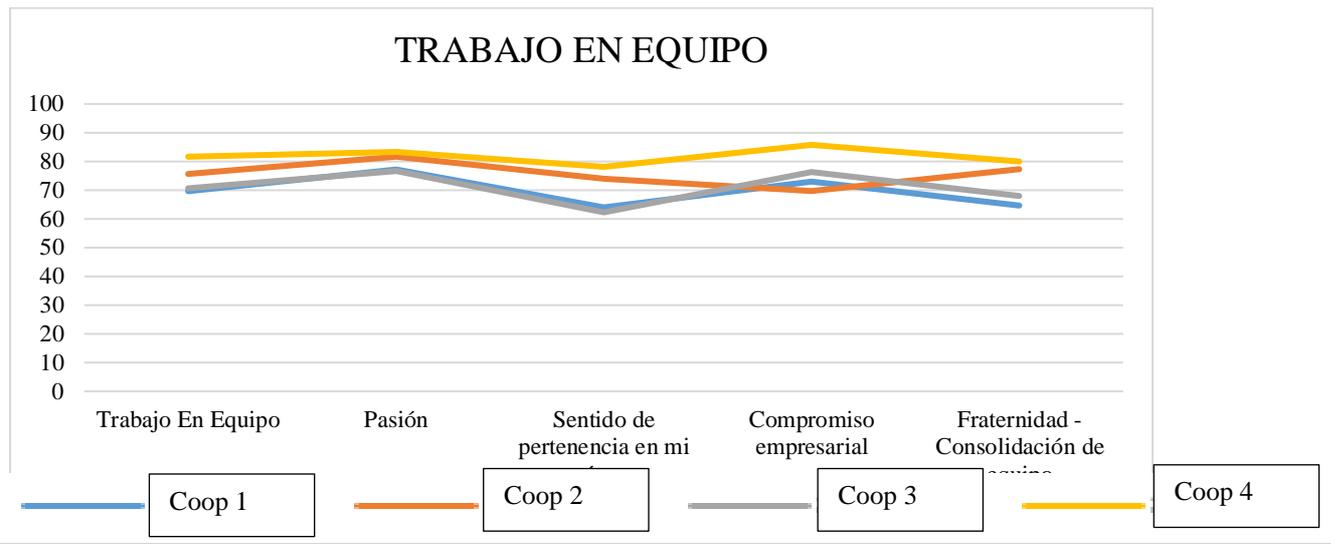
Mientras que en el consolidado las 4 cooperativas están con valores inferiores al mínimo aceptable de 80%, lo que indica un problema que puede estar representando una falta de correlación entre los procesos de selección de líderes organizacionales y los principios corporativos, además de la falta de planes de formación y sucesión de líderes.

#### **Confianza. -**

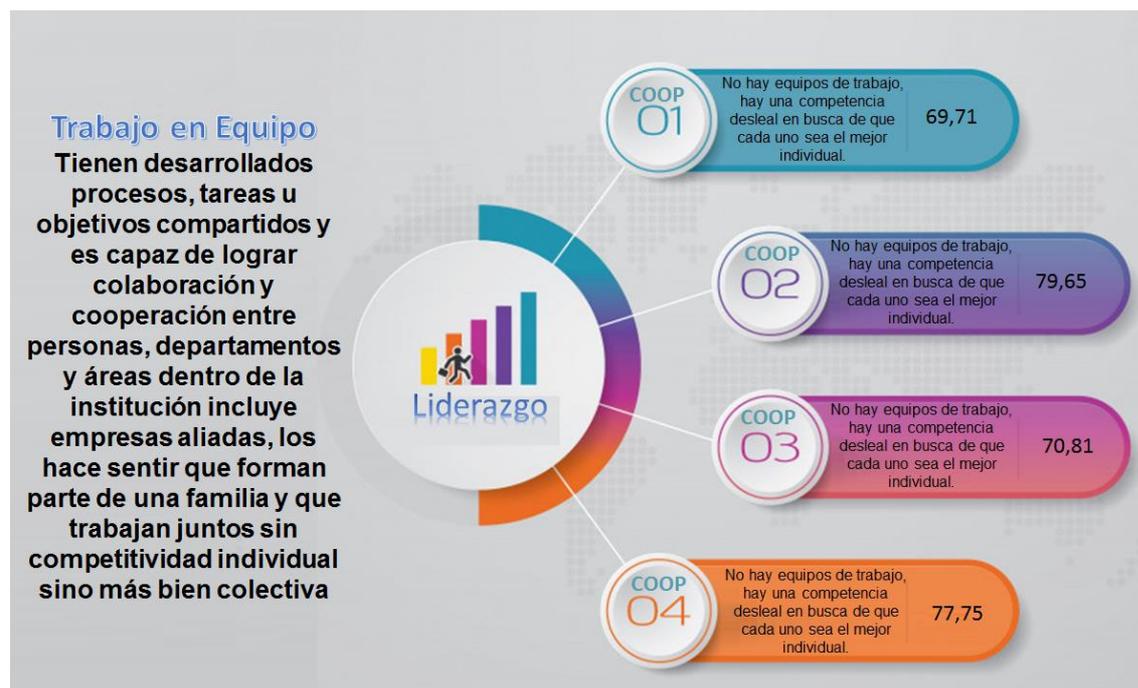
Este factor mide la confianza real de los colaboradores hacia la organización más que a un líder de la misma, es una especie de identificación entre la labor diaria, el sentir de los clientes y hacia la institución que permite hacerlo.

En este caso ese factor no es ideal, pero presenta resultados aceptables cooperativa 1 con 79,52% cooperativa 2 con 85,18%, la Cooperativa 3 con 72,59 y la 4 con una valoración de 70,60 presentan un problema de consolidación de confianza ya sea por perfiles de liderazgo o por perfiles de compatibilidad de trabajo o de adaptación en sus colaboradores.

## Trabajo en equipo. -



**Gráfico 3.** Trabajo en equipo  
Fuente: Elaborado por el autor



**Figura 7.** Trabajo en equipo

Tienen desarrollados procesos, tareas u objetivos compartidos y es capaz de lograr colaboración y apoyo entre personas, departamentos y áreas dentro de la institución incluye empresas aliadas, los hace sentir que forman parte de una familia y que trabajan juntos sin competitividad individual sino más bien colectiva.

En este caso por los resultados 69,71 para la cooperativa uno, 79,65 cooperativa dos, 70,81 cooperativa 3 y 81,76 cooperativa 4 se puede apreciar que los equipos (área, empresa) no logra desarrollar un espíritu de fraternidad genuino y sus procedimientos y metas son más individuales buscando resultados específicos por persona en desmedro del cliente, el resultado global y sobre todo la marca. Los conflictos que se puedan producir dentro del equipo se resuelven con amonestaciones y amenazas.

### **Pasión. -**

La pasión es el factor, en el colaborador de la organización, que le permite hacer sus labores rutinarias de una manera diferente, con actitud positiva y lleno de ganas, desarrolla felicidad en lo que hace y por lo que hace.

En este caso las evaluaciones presentan resultados de 77,19 para la cooperativa uno, 81,66 para la cooperativa dos, 76,66 para la cooperativa 3 y 83,33 para la cooperativa 4. Al no haber mucha diferencia en los resultados nos permite indicar que en general las cooperativas del segmento 2 no logran generar *engagement* en sus colaboradores, los valores ideales en este factor son entre 95 y 100 %, en este caso el valor más alto es 12 puntos porcentuales por debajo de este ideal.

### **Sentido de pertenencia en mi área. -**

Este factor mide la compatibilidad y compromiso con el área de trabajo, sea esta oficina, sucursal, agencia o área general de trabajo, los resultados obtenidos 64,01 para la cooperativa uno, 73,84 para la cooperativa dos, 62,29 para la cooperativa tres y un 78,12 para la cooperativa cuatro.

Este resultado lo dividimos en dos partes las cooperativas uno y tres con resultados inferiores al 65% implican un problema ligado a jefaturas directas, políticas específicas y falta de consolidación de los equipos primarios.

En el caso de la cooperativa dos y cuatro, los resultados están bajo la media y permiten ver un problema más ligado a la falta de procedimientos claros y empoderamiento de los responsables de áreas.

### **Compromiso empresarial. -**

Este es un factor que mide el compromiso con la organización por sobre las áreas y los equipos más pequeños, es decir compromiso con la marca, orgullo por donde se trabaja.

Los resultados tanto de la cooperativa uno 72,91 y de la cooperativa tres 76,28 y la dos con 69,71 muestran un bajo orgullo empresarial, lo que se puede convertir en un problema de rotación para la organización.

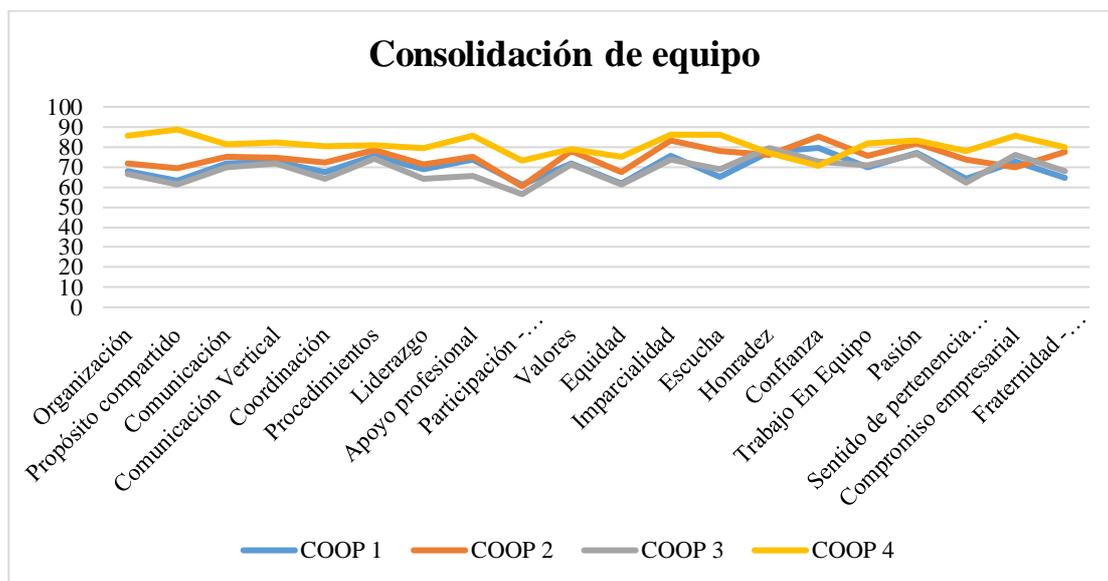
En el caso de la COAC cuatro 85,76 es un resultado sobre el promedio, pero que no llega a resultados ideales, lo que nos puede presentar un panorama de falta de programas técnicos de integración.

**Fraternidad y consolidación de equipo. -**

Este es uno de los elementos corporativos más poderosos que existe en las interrelaciones ya que es la cúspide de la consolidación de un equipo de trabajo, mide integración e identificación tanto de equipo primario como de equipos globales.

En el caso de la cooperativa uno 64,72 y la cooperativa tres 68,03 no se ha consolidado una marca de trabajo con los clientes internos, se requiere reestructurar procedimientos y factores relacionados con consolidación de equipos. En los casos de la cooperativa dos 77,35 y de la cuatro con 79,84 no logran mínimos aceptables, pero están más cerca de alcanzarlos por lo que hay algún trabajo interno, es probable que esto esté directamente relacionado con empoderamiento y trabajos de integración.

El resumen general de los resultados de las evaluaciones realizadas al personal administrativo de la cooperativa del Segmento 2.

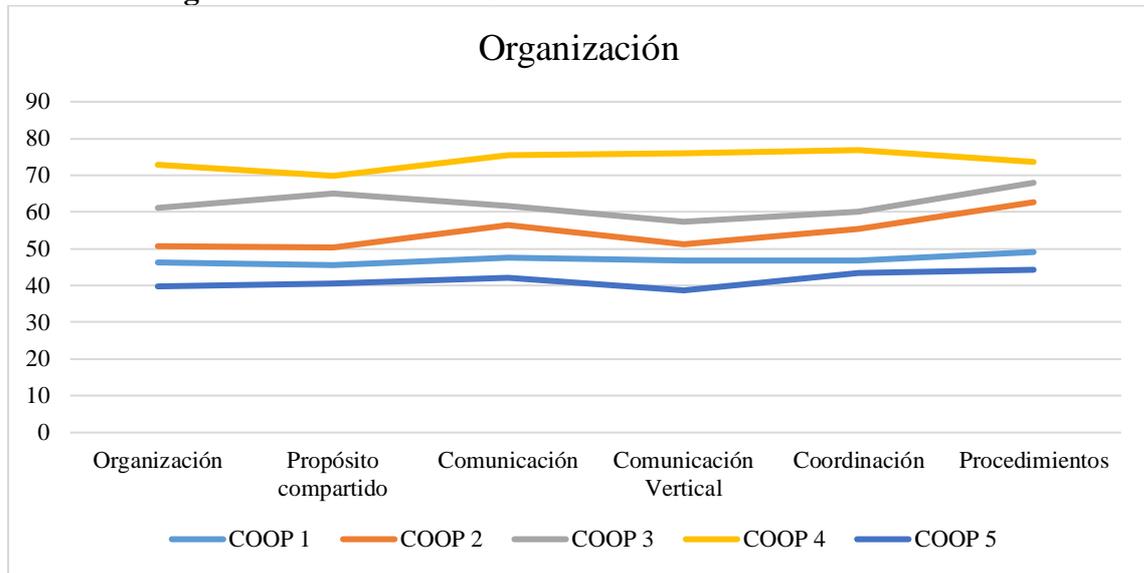


**Gráfico 4.** Consolidación del equipo

Fuente: Elaborado por el autor

### 3.4.RESULTADOS DE LA PARTE OPERATIVA DE LAS COOPERATIVAS

#### 3.4.1. Datos generales de cada factor



**Gráfico 5.** Datos generales de cada factor de la parte operativa

Fuente: Elaborado por el autor

#### **Factores por separado.**

El primer factor que evaluamos se llama organización y está constituida por propósito compartido, comunicación, comunicación vertical, coordinación y procedimientos, cada uno medido en una numeración que puede ir del 1 al 100, considerándose 100 un ideal, los resultados comparativos son los siguientes:

#### **Organización. -**



**Figura 8.** Organización de la parte operativa

El primer gran factor que se midió con personal operativo, demuestra que hay un problema general de organización en las cooperativas del segmento 2, los resultados marcan diferencias muy grandes entre las cinco COAC's con más de 30 puntos porcentuales, los resultados son un reflejo de situaciones que se viven en cada cooperativa de las encuestadas en el caso de la cooperativa cinco que es la que menores cifras presenta en este elemento es parte de una continua pugna existente en el gobierno corporativo.

Cada uno de los componentes de esta gran competencia se desglosan a continuación:

**Propósito compartido. -**

Este factor tiene relación con compromiso organizacional y como este se refleja hacia los clientes, demuestra que hay un problema generalizado en las cooperativas del segmento 2, estos resultados se los divide en dos partes, los resultados de las cooperativa uno 45,55, la cooperativa dos 50,35 y la cooperativa 5 con 40,5 que son los más bajos demostrando una necesidad de ajuste en sus procedimientos, en el caso de las cooperativa tres 64,92 y la cuatro 69,83 se debe realizar procesos de desarrollo, mejora y aplicación de procedimientos ya que estos refleja en la calidad de servicio, de atención al cliente y los resultados planificados.

**Comunicación. -**

La comunicación presenta resultados de cooperativa uno 47,52, cooperativa dos 56,47, cooperativa tres 61,76, cooperativa cuatro 75,48 y cooperativa cinco 42,08 todas están por debajo del nivel mínimo aceptable demostrando que entre las cinco poseen problemas de comunicación interna y externa, falta de desarrollo y procesamiento de la información entre áreas y entre niveles.

#### **Comunicación vertical. -**

Este factor mide la relación fluida de comunicación en cada área de trabajo entre los distintos niveles, en esta evaluación los resultados obtenidos en las cinco cooperativas están por debajo de los mínimos aceptables en la cooperativa uno 46,76, cooperativa dos, 51,25 cooperativa tres, 57,34 cooperativa cuatro 75,94 y la cooperativa cinco 38,67. Hay posibilidades de expresarse aun cuando no siempre sean escuchados, falta considerar experiencia, conocimiento técnico y criterios de los colaboradores para desarrollar los planes.

#### **Coordinación. -**

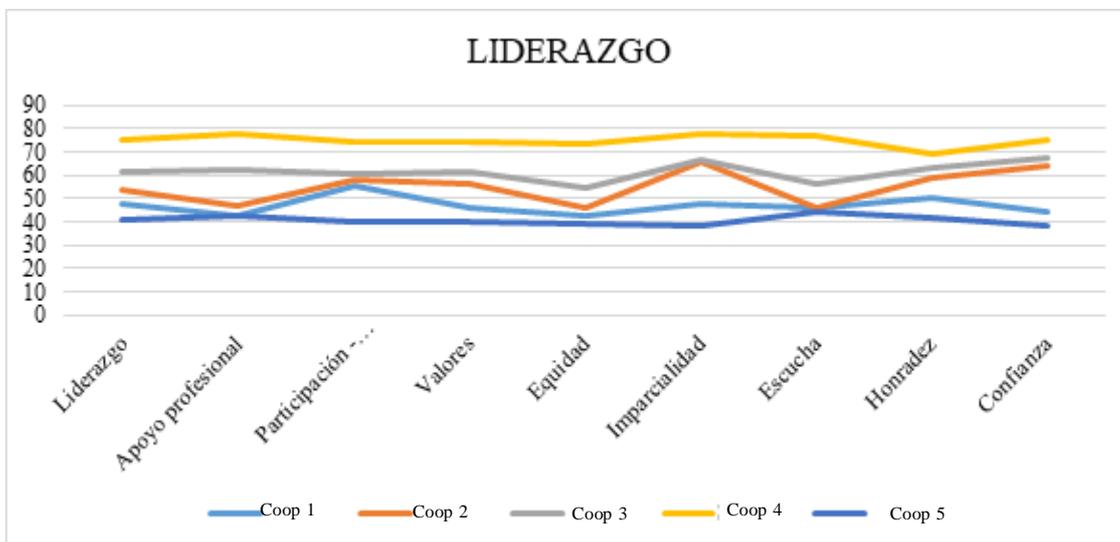
Este factor mide la interrelación adecuada de trabajo entre áreas y como fluye el trabajo y se presentan resultados, en el caso de las 4 cooperativas no hay resultados pegados a los ideales sin embargo nuevamente hay un distanciamiento entre las tres primeras y la cuarta, las primeras con resultados de en la cooperativa uno 46,70, cooperativa dos, 55,5 cooperativa tres, 60,00 cooperativa cuatro 76,84 y la cooperativa cinco 43,29 dejando un claro panorama de que es difícil la comunicación entre áreas, existen rivalidades internas lo que no les permite considerar a las otras áreas para plantear objetivos o para cumplirlos.

#### **Procedimientos. -**

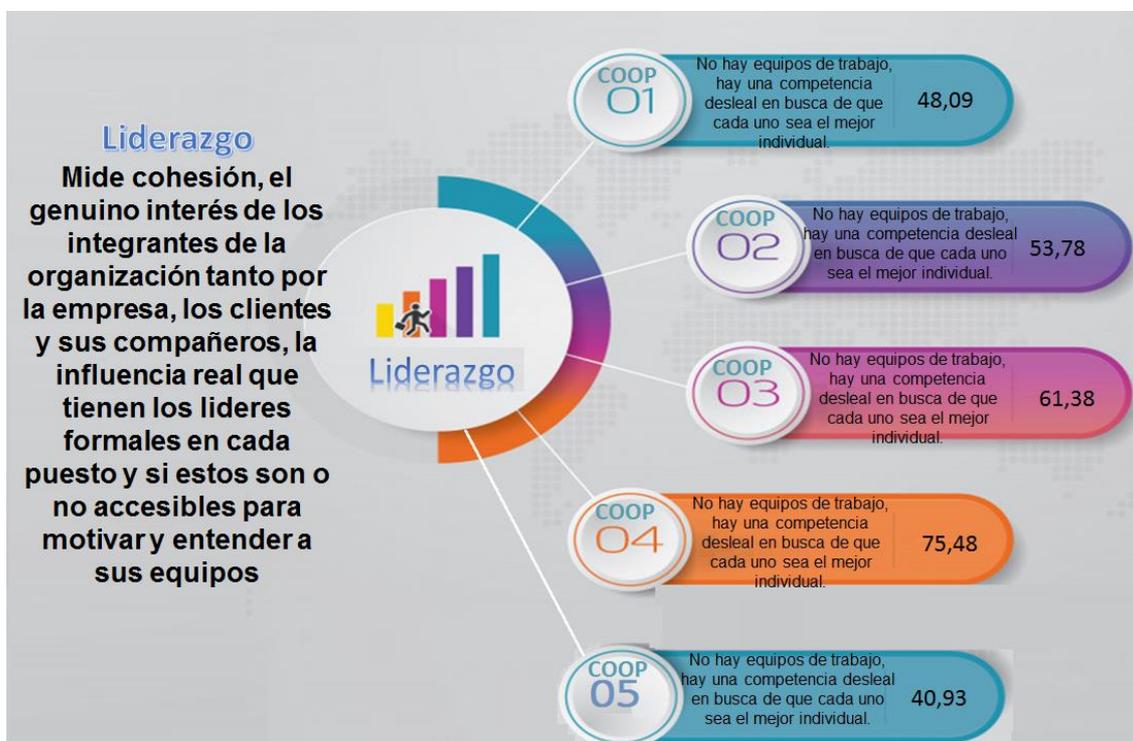
Resultados de este factor tienen relación con la claridad de procedimientos existentes, no solo si estos hay, sino que también si son adecuados, si se los utiliza y si abordan problemas como la automatización y la eficiencia, en este caso las cooperativas presentan resultados similares con una diferencia de más o menos 6 puntos entre el de mayor y el de menor resultado, los valores de la cooperativa uno 49,11, cooperativa dos 62,66, cooperativa tres 67,94, cooperativa cuatro 73,67 y cooperativa cinco 44,28 lo que representa la existencia de procedimientos que no necesariamente responden a las necesidades de la organización y de los clientes internos y externos, hay falta de conexión entre el procedimiento y la realidad, cada uno de los procesos han sido medidos sin embargo los procedimientos no necesariamente conectan la realidad y permiten resultados que minimicen las pérdidas y maximicen la eficacia.

## Liderazgo. -

El segundo gran factor llamado liderazgo está constituido por apoyo profesional, participación – colaboración, valores que incluyen equidad, imparcialidad, escucha y honradez y el último factor confianza.



**Gráfico 6.** Liderazgo de la parte operativa  
Fuente: Elaborado por el autor



**Figura 9.** Liderazgo de la parte operativa

Este factor mide cohesión, cooperativa y compromiso entre sus miembros con respecto a ideas, planes o cursos de acción con credibilidad y respeto. Si es genuino el interés de ayudar, permitir o encaminar a que las personas crezcan intelectual, moral y profesionalmente. Los resultados que se obtuvieron cooperativa uno 48,09, cooperativa dos 53,78, cooperativa tres 61,38, cooperativa cuatro 75,48 cooperativa cinco 40,93 nos indican que hay una falta de posicionamiento de los líderes organizacionales, falta estructurar procesos de desarrollo interno y cohesión grupal. Cada uno de los componentes de esta gran competencia se desglosan a continuación:

#### **Apoyo profesional. -**

Este factor tiene relación directa con planes y programas de desarrollo organizacional o de sucesión de líderes, si se considera como una y principal oportunidad de reemplazo de vacantes al personal interno formándolos para ese fin. En las evaluaciones se determinaron resultados de 42,99 cooperativa uno, 47,02 cooperativa dos, 62,08 cooperativa tres, 77,82 cooperativa cuatro, 42,61 cooperativa cinco demostrando la crisis interna que viven (hay un alto nivel de rotación de personal, pugnas internas, un trabajo no estructurado en liderazgo, no hay planes y programas de sucesión de líderes, el personal que dirige es impuesto y si bien se trata de integrar a la gente no se la escucha o se la valora para procesos de desarrollo, hay una necesidad de ser escuchado y entendido.

#### **Participación y colaboración. -**

Este factor mide la colaboración que presentan los líderes organizacionales en el trabajo diario y administrativo más que en el estratégico, si escuchan aportes y hacen esfuerzos de mejora para sus equipos en el trabajo operativo, si han logrado incluir a la automatización o a la tecnología como aliados estratégicos.

Los resultados que se obtuvieron son los siguientes, la cooperativa uno 55,03, cooperativa dos 57,97, cooperativa tres 60,31, cooperativa cuatro 74,14 y cooperativa cinco 40,06 lo que representa una distancia entre los líderes o jefes de cada área, los supervisores y el resto del personal, una presentación de estructura piramidal sin procesos piramidales dejando una carga operativa muy grande al personal operativo, hay falta total de empatía. Los líderes no tienen la preparación adecuada en competencias blandas para desarrollarse y desarrollar a su gente, son muy formales en cuanto a la distancia entre ellos y sus equipos, se requieren programas de formación en competencias blandas y trabajo en equipo.

### **Valores. -**

Este factor está dividido en imparcialidad, equidad, escucha y honradez que presentan resultados distintos a nivel de las 4 cooperativas evaluadas, los resultados se presentan de la siguiente manera equidad para la cooperativa 1 el resultado es 42,26, la cooperativa 2 presenta un 46,14, la cooperativa 3 un 61,154,68, la cooperativa 4 con 73,31y la 5 un valor de 39, 11 por ciento, mientras que Imparcialidad para la cooperativa 1 el resultado de 47, 61, la cooperativa 2 es de 65, 96, la cooperativa 3 con 66,66, la 4 con 77,60 y la 5 con 38,03.

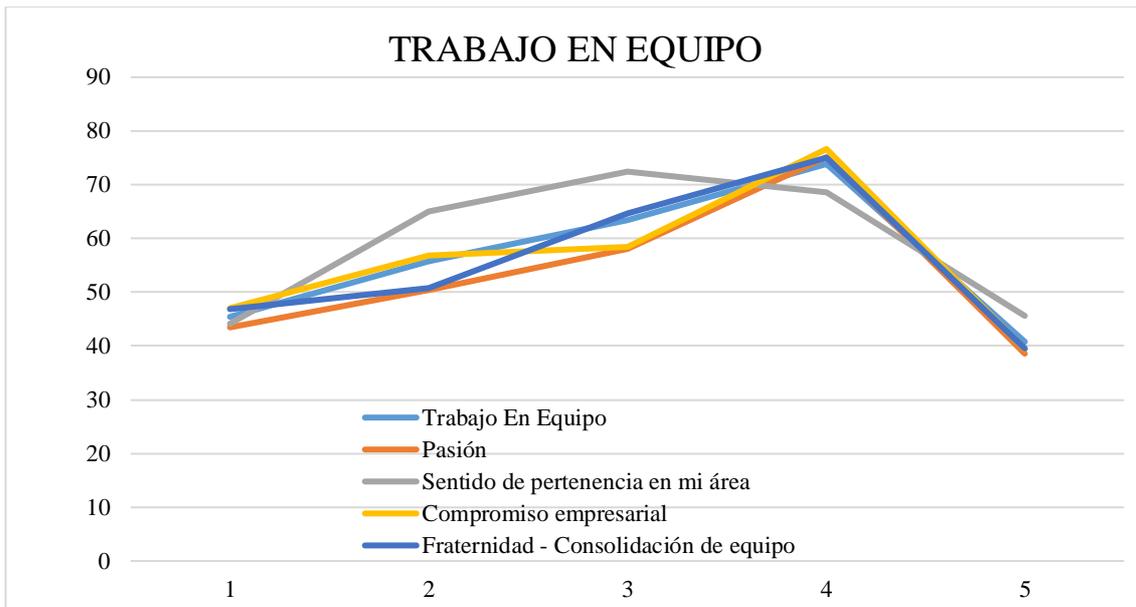
Para la competencia de escucha la cooperativa uno 46,23, para la cooperativa dos 46,07, la cooperativa tres 56,63, la cooperativa cuatro 77,08 y la cooperativa cinco con un resultado de 44,07, en cuanto a honradez la cooperativa uno 50,53, para la cooperativa dos 59,18, la cooperativa tres 63, 01, la cooperativa cuatro 68,99 y la cooperativa cinco con un resultado de 41,38 para dar un resultado final en valores de cooperativa 1 total 46,24, cooperativa 2 un valor de 56,34, la cooperativa 3 un dato de 61,76 la cooperativa 4 un resultado de 74,48 y la cooperativa 5 un resultado de 40,11.

Estos resultados nos indican una falta de valores organizacionales y sobre todo de los líderes organizacionales, existe un problema en el consolidado que puede estar representando una falta de correlación entre los procesos de selección de líderes organizacionales y los principios corporativos, además de la falta de planes de formación de líderes.

### **Confianza. -**

Este factor mide la confianza real de los colaboradores hacia la organización más que a un líder de la misma, es una especie de identificación entre la labor diaria del colaborador, las del cliente y las de la institución. En este caso la cooperativa uno 44,56, para la cooperativa dos 64,35, la cooperativa tres 67, 80, la cooperativa cuatro 75,40 y la cooperativa cinco con un resultado de 37,93, presentan un problema de consolidación de confianza ya sea por perfiles de liderazgo o por perfiles de compatibilidad de trabajo o de adaptación en sus colaboradores.

### **Trabajo en equipo. -**



**Gráfico 7.** Trabajo en equipo de la parte operativa  
Fuente: Elaborado por el autor



**Figura 10.** Trabajo en equipo de la parte operativa

Tienen desarrollados procesos, tareas u objetivos compartidos y es capaz de lograr colaboración entre personas, departamentos y áreas dentro de la institución incluyen a empresas aliadas, los hace sentir que forman parte de una familia y que trabajan juntos sin competitividad individual sino más bien colectiva.

En este caso por los resultados 45,35 para la cooperativa uno, 55,71 cooperativa dos, 63,38 cooperativa tres, 73,85 cooperativa cuatro y 40,78 cooperativa cinco lo que representa que los

equipos (área, empresa) no logra desarrollar un espíritu de fraternidad genuino y sus procedimientos y metas son más individuales buscando resultados específicos por persona en desmedro del cliente y el resultado global, los conflictos que se puedan producir dentro del equipo se resuelven con amonestaciones y amenazas.

#### **Pasión. -**

La pasión es el factor, en el colaborador de la organización, que le permite hacer sus labores rutinarias de una manera diferente, con actitud positiva y lleno de ganas, desarrolla felicidad en lo que hace y por lo que hace.

En este caso las evaluaciones presentan resultados de cooperativa uno 43,47, para la cooperativa dos 50,40, la cooperativa tres 58,01, la cooperativa cuatro 75,13 y la cooperativa cinco con un resultado de 38,56 los resultados nos permiten indicar que en general las cooperativas del segmento 2 no logran generar *engagement* en sus colaboradores, los valores ideales en este factor son entre 95 y 100 %, en este caso se encuentran todas muchos puntos porcentuales por debajo.

#### **Sentido de pertenencia en mi área. -**

Este factor mide la compatibilidad y compromiso con el área de trabajo, sea esta oficina, sucursal, agencia o área general de trabajo, los resultados obtenidos 44,14 para la cooperativa uno, 65,00 para la cooperativa dos, 72,43 para la cooperativa tres, 68,61 para la cooperativa cuatro y un 45,62 para la cooperativa cinco implican un problema ligado a jefaturas directas, políticas específicas, falta de consolidación de los equipos primarios y empoderamiento de los responsables de áreas.

#### **Compromiso empresarial. -**

Este es un factor que mide el compromiso por sobre las áreas y los equipos más pequeños el compromiso con la organización, la marca, orgullo por donde se trabaja.

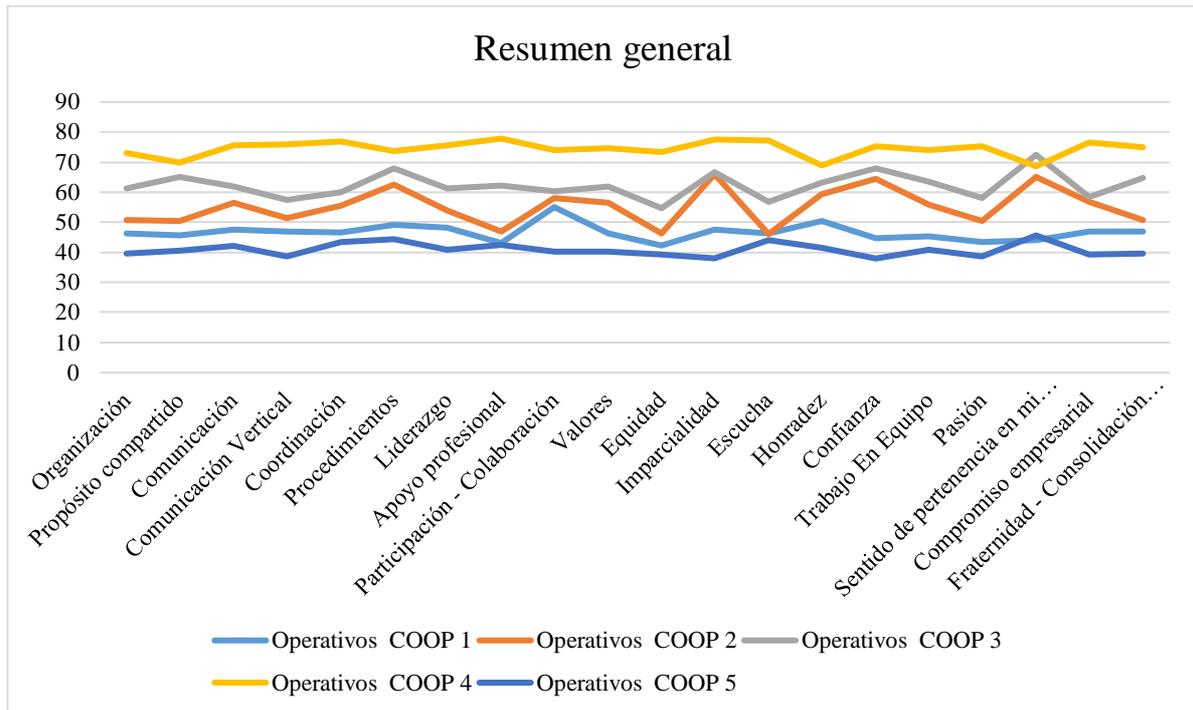
Los resultados obtenidos son 47,01 para la cooperativa uno, 56,77 cooperativa dos, 58,48 cooperativa tres, 76,64 cooperativa cuatro y 39,41 cooperativa cinco muestran un bajo orgullo empresarial, lo que se puede convertir en un problema de rotación para la organización y falta de programas técnicos de integración.

#### **Fraternidad - consolidación de equipo. -**

Este es uno de los elementos corporativos más poderosos que existe en las interrelaciones ya que es la cúspide de la consolidación de un equipo de trabajo, mide integración e identificación tanto de equipo primario como de equipos globales.

En el caso de la cooperativa uno 46,81, cooperativa dos 50,70, cooperativa tres 64,60, cooperativa cuatro 75,02 cooperativa cinco 39,53, estos resultados indican que no se ha consolidado una marca de trabajo con los clientes internos, se requiere reestructurar procedimientos y factores relacionados con consolidación de equipos, empoderamiento e integración.

El resumen general de los resultados de las evaluaciones realizadas al personal administrativo de las cooperativas del segmento 2.



**Gráfico 8.** Resumen general de los resultados

Fuente: Elaborado por el autor

### 3.5.RESULTADOS QUE RESPALDAN LA TESIS

Si se analiza la gran mayoría de resultados están por debajo de niveles aceptables en organización, liderazgo y trabajo en equipo, hay un malestar muy fuerte sobre todo en el personal operativo que suele ser el más grande en número y en responsabilidades en la organización, podríamos entender que hay una necesidad de productos y servicios que logren generar integración, consolidación y compromiso organizacional, al ser nuestro producto – servicio una integración de todos estos factores debemos aprovechar esta información para generar un plan de marketing para la implementación del producto servicio en el mercado.

A considerar.

Es importante considerar en el plan de marketing todos los detalles evaluados, los datos que generan inconvenientes internos en las organizaciones para resaltar los atributos del *team business*.

## CAPÍTULO IV

### PROPUESTA

#### **4.1. PLAN DE MARKETING**

##### **4.1.1. Situación que vive el servicio *team business*.**

La empresa ROFEMAVI Enterprises Consulting es una empresa de consultoría y capacitación que posee varios productos y servicios. Tiene desarrollada la metodología denominada *team business* que es un tipo de asesoría y capacitación que logra desarrollar equipos de alto desempeño, esta metodología es nueva y no ha tenido aceptación en el país por lo que se requiere desarrollar un plan de marketing que permita generar ventas y posicionamiento tanto para la marca, como para el servicio y la empresa.

El desarrollo de este plan de marketing para la metodología *team business* se basa en los datos obtenidos en la investigación realizada a las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2 en la ciudad de Quito, además se consideró una investigación adicional de *focus group* para el desarrollo de todos los aspectos de marketing que se presenten.

Se realizó una investigación descriptiva ya que busca especificar las propiedades importantes de los elementos de marketing para generar aceptación del servicio *team business* en el mercado, el objetivo es conocer aspectos que utilizan los responsables de talento humano es decir actitudes, costumbres predominantes, acciones primarias y secundarias en la toma de decisión de la compra de servicios de capacitación y asesoría que incluyan actividades de integración, liderazgo y todo lo que se refiera a desarrollo organizacional mediante una representación (simulación a manera de *assessment center*) exacta de actividades, y todo lo relacionado con el proceso de adquisición de las mismas sin la manipulación del entorno, para esto se diseñó y utilizó la herramienta *focus group*.

Luego de obtener los datos de la necesidad de una herramienta como el *team business* por parte de las cooperativas de ahorro y crédito del Segmento 2 de la ciudad de Quito, se consideró que el tipo de negociación que implica la introducción de esta herramienta en el mercado es *Business-to-Business* (negocio a negocio) o mejor conocida como B2B, en ese caso el plan de marketing tendrá algunas particularidades que debemos analizar para lograr el objetivo 4 y

desarrollar un capítulo adecuado, por lo que se plantó la pregunta de ¿quién toma la decisión o de quien depende la decisión de adquisición de este tipo de servicios en las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Quito? Al plantear la pregunta en varias cooperativas la respuesta fue el responsable de talento humano, por lo que, se decidió que se debe utilizar una herramienta adecuada para levantar los datos de decisión de compra y tener elementos suficientes sobre la compra del servicio, la herramienta más adecuada para ese fin se consideró un *focus group* pero en lugar de preguntas se desarrolló un *assessment center* como fuente primaria para levantar datos.

Al considerar que la información que se requiere es de datos relacionados con el accionar de profesionales que trabajen en COAC's, en situaciones de simulación técnica para la contratación de este servicio se desarrolló una propuesta de *focus group* para levantar los datos de decisión de compra de productos y servicios que logren generar integración, consolidación y compromiso organizacional, mejor conocidos como desarrollo organizacional o competencias blandas, por parte de los responsables de talento humano.

**Perfil de participantes en el *focus group*:**

Rol – Profesional que trabaje en el área de talento humano

Sub. División – Sub. Sistema capacitación.

Cargo – Jefatura o cargo con poder de decisión sobre contrataciones.

Tipo de empresa – Cooperativas de ahorro y crédito en la ciudad de Quito.

Instrucción Requerida – Estudios superiores en carreras como psicología industrial.

Administración de empresas, ingeniería en recursos humanos y otras similares.

**Género**

Indistinto

**Guía *focus group***

Temas Macro:

Entender aspectos de decisión de compra para contratar herramientas de gestión de desarrollo organizacional, con productos y servicios que logren generar integración, consolidación y compromiso organizacional o competencias blandas.

**Presentación inicial**

Sobre clima laboral, *team building* y consejería.

Ejercicio de integración y rompehielos – nombre, fruta, parte del cuerpo y persona.

Presentación del objetivo de este *focus group*; Determinar información relevante a cerca de apoyos que pudieran recibir los profesionales de talento humano en herramientas psico emocionales.

Escoja el video de herramientas.

**Guía assessment:**

1. Usted trabaja para una COAC como gerente de talento humano, sus principales funciones son generar diagnósticos institucionales sobre el Talento Humano y plantear un plan de Desarrollo organizacional. Por favor desarrolle los siguientes puntos:

- a. Defina por orden de importancia los problemas a dar solución desde talento humano. Falta de Compromiso. Alto índice de rotación, falta de competitividad salarial, falta de liderazgo, cumplimiento de presupuestos individuales en un 60% promedio.
- b. De los siguientes procesos en talento humano cual le puede solucionar en mayor medida los problemas mencionados.

Clima Laboral.

Nuevos líderes.

Cambio de Cultura.

Trabajo en Equipo.

2. Por favor desarrolle un proceso de contratación de una empresa proveedora de servicios de gestión de desarrollo organizacional, con productos y servicios que logren generar integración, consolidación y compromiso organizacional o competencias blandas.

Materiales que se les entrega:

Tres cotizaciones generales sin logotipos, identificaciones, ni identidad corporativa, ofertando el servicio completo para la organización.

3. Usted recibirá materiales e información separada con los que deberá determinar bajo su percepción y experiencia a que propuesta le pertenece cada resumen de experiencia, las fotografías, logotipos, colores institucionales y nombres para el producto o servicio.

Materiales que se les entrega:

- a. Fotos que respaldan los procesos y la experiencia.
- b. Experiencia de tres empresas que ofertan el servicio.
- c. Tres logotipos y colores institucionales de las empresas.
- d. Tres nombres de producto servicio.

## **Procedimientos de la investigación**

**Selección del Moderador.** - El perfil del moderador será de psicólogo industrial experto en temas de *team building*, Consejería y Clima laboral.

**Número de participantes.** - 12

Con este número de personas que aceptaron participar se diseñó un número de 4 *focus group* dividiendo a las personas de la siguiente manera:

Grupo 1 total de participantes 4.

Grupo 2 total de participantes 3.

Grupo 3 total de participantes 5.

### **Participantes:**

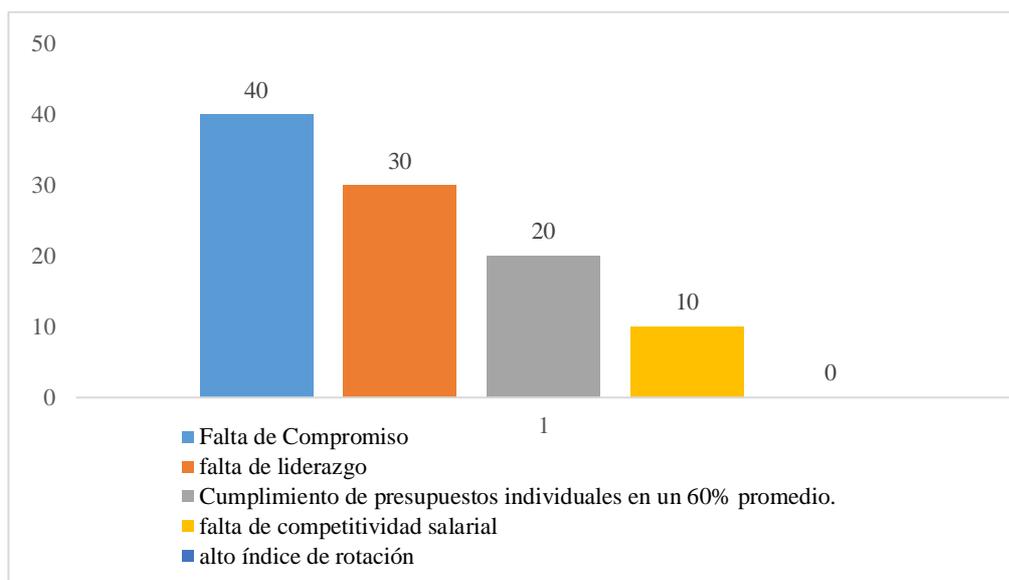
1. Responsable de Recursos Humanos Cooperativa de Ahorro y Crédito del segmento 2 de la provincia de Pichincha (Machachi)
2. Responsable de Capacitación Cooperativa de Ahorro y Crédito del segmento 3 de la provincia de Pichincha (Sangolquí)
3. Responsable de Talento Humano Cooperativa de Ahorro y Crédito del segmento 3 de la provincia de Pichincha (Sangolquí)
4. Jefe de personal Cooperativa de Ahorro y Crédito del segmento 2 de la provincia de Pichincha (Sangolquí)
5. Jefe de Recursos Humanos Cooperativa de Ahorro y Crédito del segmento 2 de la provincia de Pichincha (Sangolquí)
6. Jefe de Talento Humano Cooperativa de Ahorro y Crédito del segmento 2 de la provincia de Pichincha (Quito)
7. Jefe de Talento Humano Cooperativa de Ahorro y Crédito del segmento 1 de la provincia de Pichincha (Quito)
8. Responsable de personal Cooperativa de Ahorro y Crédito del segmento 2 de la provincia de Pichincha (Pedro Moncayo)
9. Jefe administrativo Cooperativa de Ahorro y Crédito del segmento 2 de la provincia de Pichincha (Cayambe)
10. Ex jefe de capacitación Cooperativa de Ahorro y Crédito del segmento 1 de la provincia de Tungurahua (Ambato).
11. Analista de capacitación Cooperativa de Ahorro y Crédito del segmento 1 de la provincia de Tungurahua (Ambato).
12. Jefe de Desarrollo Organizacional Cooperativa de Ahorro y Crédito del segmento 2 de la provincia de Pichincha (Quito).

Se realizaron tres *focus group* que incluyeron las siguientes actividades:

En la presentación inicial en los 3 *focus group* se le pasó un video resumen de *Team Building* para asesoría.

Se desarrolló un ejercicio de integración y rompehielos en los 3 *focus group* como estaba previsto, todos participaron y se generó una sana diversión, se rompió el hielo y se predispuso la gente a apoyar y a comentar en forma abierta.

Los datos obtenidos son los siguientes:



### Gráfico 9. Focus group

Fuente: Elaborado por el autor

Pregunta 1 ítem a) Defina por orden de importancia los problemas a dar solución desde talento humano.

Falta de compromiso quedó en primer lugar según el 40% de los participantes.

Falta de liderazgo obtuvo el segundo lugar con un total de 30%.

Cumplimiento de presupuestos individuales en un 60% promedio obtuvo 20%.

Falta de competitividad salarial cuarto lugar con un 10%.

Alto índice de rotación obtuvo un 0%.

El resultado se puede interpretar como el compromiso de parte de los responsables de talento humano con lograr compromiso y liderazgo por parte de los equipos de trabajo.

Pregunta 1 ítem b) De los siguientes procesos en talento humano cual le puede solucionar en mayor medida los problemas mencionados.

Clima Laboral 76%

Trabajo en equipo 9%

Cambio de Cultura 8%

Nuevos líderes 7%

Esta respuesta fue mucho más interesante para el trabajo que se realiza puesto que determinó un posicionamiento de un término técnico tanto en recursos humanos como en talento humano al punto de llegar a ser reconocido por algunos especialistas como un sub. sistema de talento humano.

La pregunta 2. Por favor, desarrolle un proceso de contratación de una empresa proveedora de servicios de gestión de desarrollo organizacional, con productos y servicios que logren generar integración, consolidación y compromiso organizacional o competencias blandas.

Se pudo evidenciar que las preferencias de las personas responsables de tomar decisiones en talento humano están en las cotizaciones que incluyen datos más técnicos, con mejores descripciones de lo que se realizará y que conecten las actividades con resultados y factores técnicos.

Pregunta 3, usted recibirá materiales e información separada con los que deberá determinar bajo su percepción y experiencia a que propuesta le pertenece cada resumen de experiencia, las fotografías, logotipos, colores institucionales y nombres para el producto o servicio. Con los materiales entregados los responsables de tomar decisiones en el área de Talento Humano se evidenció que relacionaron a las cotizaciones que incluyen datos más técnicos, con mejores descripciones de lo que se realizará y que conecten las actividades con resultados y factores técnicos con fotografías más alegres, nítidas y realizando actividades con mayor emoción, también las relacionaron con empresas que poseen experiencia mucho más amplia y relacionada con el sector financiero y de cooperativismo.

De igual forma se pudo evidenciar que dentro de los logotipos o isotipos que prefirieron y que los pusieron con las cotizaciones y experiencia de su favoritismo, están los de animales que están en el nivel más alto de la cadena alimenticia y los colores de mejor recepción fueron el negro en primer lugar, el azul en segundo lugar y el verde en tercer lugar. Al final se puso a escoger entre los nombres de *team business*, *Building 3.0*, trabajo en equipo, *team coach* y clima laboral 360°, el resultado fue que las personas con las que se realizó este estudio consideran que hay mucha diferencia entre los nombre ya que *team business*, *Building 3.0* y

trabajo en equipo son actividades sueltas que no generan un resultado profundo para mejoras de las organizaciones, por otro lado *team coach* implica un servicio para gerentes mientras que clima laboral 360° se entiende como un servicio técnico de talento humano, genera más confianza y se relaciona con profesionalismo.

#### **4.1.2. Interpretación y análisis**

Según los datos que arroja el *focus group* se puede determinar que la estructura de imagen corporativa debe tener varios componentes entre los que destacan la parte técnica de talento humano.

Por lo cual se desarrolló el siguiente plan que incluye aspectos de psicomarketing para mejorar el compromiso y la integración de los trabajadores de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2 de la ciudad de Quito.

#### **Los siguientes elementos:**

1. Metodología
2. Misión de la metodología
3. Propuesta de Valor
4. Buyer personas
5. Marketing
6. Auditoría de innovación digital
7. Redes sociales adecuadas
8. Campañas y productos
9. Auditoría de marca.
10. Branding
11. Identidad visual.
12. presentación
13. Marketing Digital

#### **4.1.3. Metodología**

La mayoría de instituciones en nuestro país deben enfrentar los diversos inconvenientes que se generan por el relacionamiento humano (comunicación, integración, etc.) sin una medición apropiada, ni herramientas estructurales ya que suponemos que contratando personal con título de tercer o cuarto nivel tendremos profesionales aptos para afrontar y manejar ese tipo de

situaciones, sin embargo la realidad es diametralmente diferente ya que no se han diseñado en forma seria y oportuna las competencias personales para estar en un equipo y menos aún para dirigirlo o formarlo.

Una investigación realizada por la Universidad Sergio Arboleda, a cerca de 210 empresas en América latina asevera que los grandes damnificados de los problemas de comunicación son el clima organizacional y los programas de servicio al cliente (Vaca, 2012), la realidad de Ecuador es muy similar, si sumamos a está que no se trabaja en equipo entre las diferentes áreas de la organización y que no se han definido las Competencias que mejoren significativamente el ambiente laboral con su respectivo plan de desarrollo tendremos una radiografía de lo que estamos viviendo hoy por hoy. Nuestra propuesta es la Certificación de las empresas en Equipos de Alto Desempeño, mediante

La metodología (ROV) que estructura y consolida equipos de trabajo desarrollando al mismo tiempo un ambiente laboral positivo que genere mejor productividad, esta metodología ha incluido herramientas de psicología industrial, antropología laboral y andragogía para diagnosticar los problemas organizacionales de clima laboral y productividad de forma exacta, además resolverlos.

Este servicio entraría en la industria de servicios de consultoría, los competidores mayores son las encuestas de clima laboral y el famoso programa *Great Place To Work*.

Nuestra propuesta está dirigido a las cooperativas del segmento 4 sin embargo, nuestro real *buyer* persona son los gerentes de recursos humanos.

### **1) Misión de la Metodología**

Generar equipos de trabajo comprometido en las organizaciones.

Mejorar el clima laboral.

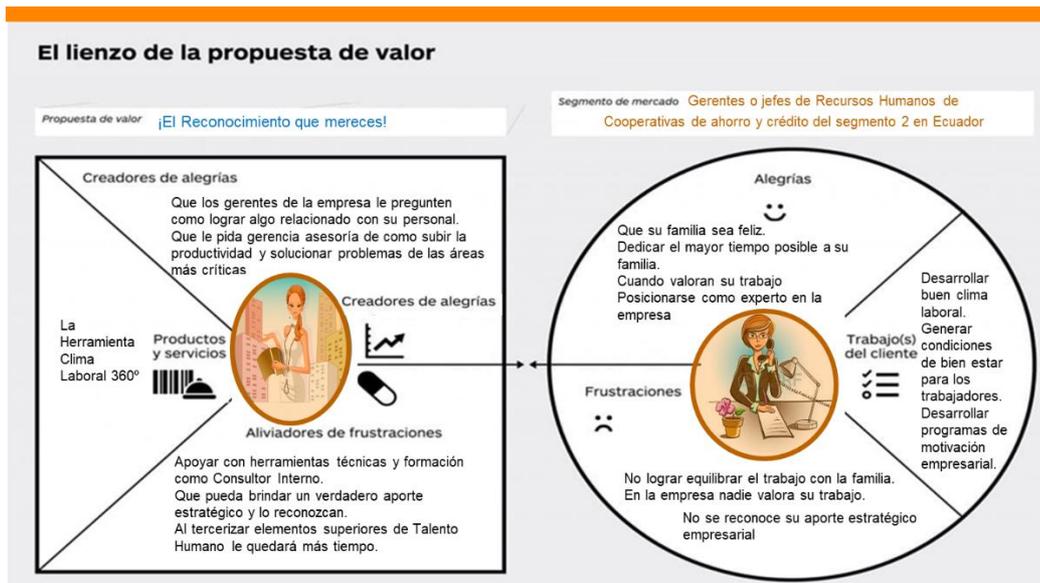
Facilitar las relaciones de trabajo.

Evaluar aspectos de competencias blandas aplicadas.

### **2) Propuesta de Valor**

¡El reconocimiento que mereces!

Luego de un análisis que consideró el segmento de los clientes (gerentes o jefes de Recursos Humanos de las Cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2 en Ecuador.



**Figura 11.** Propuesta de valor

### 3) Buyer Personas

De los resultados obtenidos en esta investigación con la población de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2 en Ecuador se puede determinar algunos Buyer Personas, sin embargo, el principal es:

**Buyer Persona Enterprises**

**Perfil General**  
Jefa de Talento Humano.  
Trabaja en la empresa desde hace 18 años.  
Casada, tiene 2 hijos (16 y 13 años)

**Le gustaría**  
Realizar un proceso completo en el que logre medir clima, asesorarse en temas actualizados, guía externa a los jefes de área para generar cambios y lograr personal integrado.

**Datos Demográficos**  
44 años de edad.  
Está casada y tiene 2 hijos.  
Es la responsable de los Recursos Humanos de una Cooperativa de ahorro y crédito.  
Ing. En finanzas graduada de una universidad privada.

**Maribel**

**Identificadores**  
Tranquila.  
Probablemente tiene un ayudante que filtra llamadas  
Prefiere información formal por correo

**Objetivos**  
Que sus colaboradores (los de toda la empresa) esten felices y altamente comprometidos, ayudar a todos los departamentos a lograr las metas empresariales.

**Retos**  
La empresa donde trabaja Maribel crece rápidamente. Para continuar en este camino, debe preocuparse por integrar al personal, generar un buen clima laboral y demostrar a su jefe y a sus compañeros que su trabajo es importante.  
Realiza ocasionalmente medición de clima laboral ahora no tiene previsto desarrollar el taller pero le cuesta mucho tomar decisiones dada la situación del país.

**Cómo le podemos ayudar**  
Con una herramienta desarrollada para solventar los procesos completos en el que logre medir clima, asesorarse en temas actualizados, guía externa a los jefes de área para generar cambios y lograr personal integrado.

**Figura 12.** Buyer personas

#### 4) Jobs to be done

Los responsables de talento humano en las cooperativas del segmento 4 son retados a solucionar el síndrome de ¿por qué odiamos a recursos humanos?, escrita por Keith H. Hammonds y publicada en la Revista Fast Company en agosto del 2005, sin embargo, al estar reguladas por procesos y procedimientos muy burocráticos y con tareas de poco aporte a la estrategia no logran despegarse de esa percepción, su mayor enemigo organizacional es no poder demostrar que están contribuyendo de alguna manera a la estrategia corporativa.

#### 5) Marketing

Luego de determinar los dolores exactos de nuestro Buyer persona principal “no poder demostrar que están contribuyendo de alguna manera a la estrategia corporativa” y entender los requerimientos del grupo objetivo es decir “los factores de gestión de equipos de alto desempeño en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2”, que según el estudio fueron las grandes competencias o las *Big Three* cómo se las conoce según el modelo utilizado, liderazgo, trabajo en equipo y organización serían las grandes falencias o necesidades del grupo objetivo, por lo tanto es en lo que se enfocará el trabajo de marketing y para este caso de tesis en la propuesta de plan de marketing.

*Enterprises O&R Consulting Business Group* se ha enfocado en el desarrollo de un nuevo producto que incluye la medición del clima laboral de las organizaciones generando datos reales en las mismas competencias que las de este estudio, el producto incluye además un proceso integrador que puede ser vía *on line* o en vivo y un proceso más fuerte de asesoría a los líderes que presenten problemas de acuerdo a la medición.

#### c. Auditoría de innovación digital

¿Es asociativo el proyecto, es decir incluye otras empresas, socios, etc., es decir permite fácilmente asociar más recursos?

El proyecto exige socios en distintas fases, la de asociación tecnológica, la de socios estratégicos como son institutos, SETEC y universidades y la de expertos en psicología y *team building*.

¿Es participativo, es decir permite que la gente participe?, ¿cuál gente?, la interna y la externa, es decir, ¿permite encontrar mejoramientos en la operación (eficiencia) o refina la estrategia contando con la gente?

La estrategia se refina con los empleados, socios, socios estratégicos y sobre todo con los clientes.

¿Es colaborativo?, que tanto permite que los procesos que requiere el negocio permitan usar otros procesos ya creados, de otras empresas, de otras cadenas de abastecimiento, es decir, colaboración.

Se utiliza el proceso comercial técnico basado en *network marketing*, los procesos adicionales de aplicación que se utilizarán son adaptación del modelo Malcolm Baldrige, el modelo de analista de trabajo en equipo es similar al de auditores ISO.

¿Es escalable? ¿Qué tan fácil o difícil es hacer más escala?

Es medianamente escalable ya que la estructura inicial (tecnología) es la más costosa, sin embargo, hay costos fijos muy fuertes inherentes al modelo.

¿Es replicable? ¿Qué tan fácil o difícil es replicarlo? ¿Qué tan fácil es copiar y pegar?

Es poco replicable ya que debe tener una estructura técnica y de sistemas sin embargo trabajaremos con mucha fuerza la marca.

¿Es difícil de igualar, es decir, tiene una estrategia?

Es difícil igualar, por las características de la evaluación (psicométrica de trabajo en equipo), la consultoría que lo sostiene y el proceso para generar la certificación.

**Tabla 4.** Proceso para generar certificación

DT	Asociativo	Participativo	colaborativo	Escalable	Replicable	Difícil de igualar
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

Fuente: Elaborado por el autor

El proyecto de acuerdo a este análisis es medianamente innovador ya que es altamente participativo y asociativo, es medio en colaborativo y escalable, sin embargo, la mayor fortaleza está en lo difícil de replicar y de igualar, para generar una estructura competitiva similar se requiere, una estructura técnica muy compleja dividida en elementos de psicología, andragogía, administración, normativas, auditoría, sistemas y para finalizar un elemento importante es el prestigio.

d. Redes sociales adecuadas, adecuación y transformación digital

¿Cómo las tecnologías pueden apalancar la operación, y por tal la estrategia?

**Tabla 5.** Redes sociales adecuadas, adecuación y transformación digital

DT	MOBILE & LOT	SOCIAL	CLOUD	BIG DATA	CIBERSECURITY	ROBOTICS	AI	BLOCK CHAIN
Cutting out costs	0	2	0	1	0	0	0	0
Improving Services	0	2	0	2	0	0	0	0
Better decision making	0	2	0	2	0	0	0	0
		0	0	0	0	0	1	0
Chief Digital Officer								
What's next philosophy		0						
Horizontal Structures		1						
Top down implementation		1						
Bottom-Up Implementation		1						
Quick wins approach to digital		0						
Lean Intrapreneurship		0						
Champions & black sheep training		1						
Champions & black sheep Realization		1						
Incentives		1						
		0						



Basados en los conceptos centrales de la estrategia competitiva según Michael Porter, *Enterprise Consulting* busca establecer una posición en la que se obtiene beneficio y que es sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector de las industrias, analizando la realidad del mercado el enfoque será mejorar mediante un nuevo servicio de certificación en equipos de alto desempeño que mediante el relacionamiento humano en las empresas y través de una medición apropiada y única determine por competencias laborales el nivel en el que se encuentra la organización. Además, la estrategia trata de conformar el ambiente a favor de la empresa al hacer que haya comunicación e integración entre quienes la conforman.

Crear un valor para sus compradores es el objetivo, valor por arriba del costo que se materializará al otorgar una certificación empresarial en equipos de alto desempeño, mediante la metodología (Clima Laboral 360°), desarrollada por su propietario, y cobrar un costo que justifique el trabajo realizado, obteniendo rentabilidad y siendo muy valorado por quienes la consigan. La empresa se convierte así en un ejecutor por encima del promedio en su sector empresarial.

La empresa se diferencia satisfaciendo las necesidades del consumidor mejor que la competencia al emitir la certificación a la empresa y generar una serie de beneficios enfocados en la profesionalización, tecnificación y entrega de herramientas para posicionamiento del responsable de talento humano en la organización, siendo un producto único que ninguna otra empresa del sector lo ha desarrollado.

En cuanto a la estructura del sector industrial, determina qué tan rápido los nuevos competidores añaden nueva oferta; las barreras de entrada son bajas, lo que puede hacer que los precios bajen. Sin embargo, *Enterprise Consulting* tiene patentada la metodología, por lo que las demás empresas del sector no pueden emitir la misma certificación, generando una ventaja competitiva por enfoque de diferenciación, siendo sostenible.

El producto que presentaremos se llamará certificación de equipos de alto desempeño clima laboral 360°.



**Figura 14.** Certificación de equipos de alto desempeño

La certificación incluye 4 momentos claramente establecidos.

Momento 1. Diagnóstico para lo cual se utilizará la herramienta clima laboral 360° fundamentada en competencias laborales, que nos dará datos completos de 4 dimensiones corporativas pasando por la filosófica hasta llegar a la generación de compromisos.

Momento 2. Con los resultados del diagnóstico se arranca una fase preparación del cambio que puede ser modelamiento de cultura, desarrollo organizacional o procesos de integración.

Momento 3. Fase para desarrollo de liderazgos incluirá formación de liderazgos y proceso de seguimiento mediante sesiones de consejería (*coaching counselling mentoring*) dependiendo de la necesidad propia de la organización y adaptándose al 100% a la misma.

Momento 4. Fase de Implementaciones de cambio, esta fase está directamente relacionada con la anterior y es la implementación de los cambios sugeridos de manera técnica y los que en el proceso de consejería han planteado y estructurado los líderes de área, zona o región.

Campañas. Todas las campañas serán BTL (*Below The Line*), la utilización de medios alternativos que permiten una segmentación mucho más depurada para llegar a nuestro buyer persona.

El programa general incluirá la premiación a los mejores equipos de alto desempeño certificados con nuestra metodología en una publicación a nivel nacional. los premios serán en varias categorías e incluirán entrevistas a los referentes de talento humano en cada empresa premiada.

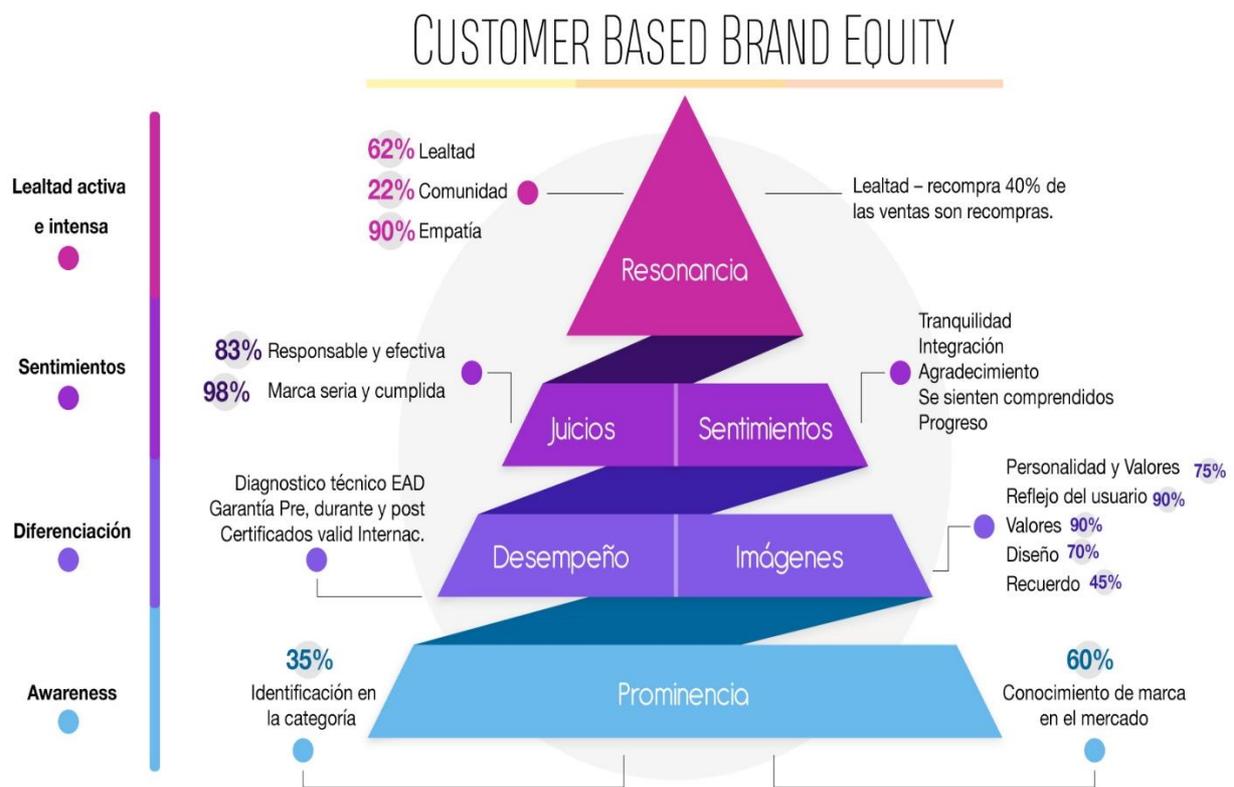
f. Auditoría de marca.

Se desarrolló un análisis de marca basado en dos aspectos, el respaldo de la empresa que realizará el proceso comercial que es *Enterprises Consulting* y por otro lado la percepción del nuevo producto servicio bajo la promesa y la propuesta de valor y utilizando un análisis de valores se obtuvieron los siguientes resultados:



Figura 15. Manejo de marca

El *Customer based brand Equity* es una metodología de auditoría de marca que en el caso de la empresa arrojó los siguientes resultados.



**Figura 16.** Customer based brand Equity

g. Branding

El enfoque que le daremos a la marca para lograr posicionarla incluye los siguientes aspectos:

*Naming.*- Un nombre adecuado facilita el recuerdo, se lo deberá, además, asociar a clima laboral y productividad. Para esto desarrolle una propuesta de opciones a analizar con clientes o posibles clientes.

Clima laboral 360°.

*Good workplace.*

*Good workplace 360°.*

Después de un análisis con un grupo objetivo de clientes se decidió ir por el nombre clima laboral 360° ya que fue el que mayor impacto generó, además lo relacionan directamente con

algo que genera valor para las organizaciones y esta administrado por talento humano como uno de los sub sistemas más importantes y difíciles de llevar.

#### h. Identidad visual

El logotipo de la empresa es un lobo azul, para nuestro plan hemos decidido desarrollar una variante del color del mismo lobo ya que este animal y su manada incluyen todas las competencias que mediríamos y trabajaríamos con esta propuesta como son; liderazgo, trabajo en equipo y organización. El color desarrollado será dorado ya que está asociado a la vida, la felicidad, el éxito y sobre todo a la fidelidad. Los matrimonios incluyen las alianzas de oro ya que es un metal que no se mezcla, no se combina con otros metales cuando está fundido como demostración de total fidelidad, para nuestro caso es representación de fidelidad empresarial (empresa - empleado, empleado - empresa) y por último dentro de las consideraciones incluimos la asociación con el orgullo, mérito y prestigio, elementos que son también parte de un buen clima laboral.

#### **Logotipo de la empresa.**



**Figura 17.** Logotipo de la empresa

#### **Logotipo del producto**



**Figura 18.** Logotipo del producto

#### i. Presentación

La presentación que se realizará para los clientes deberá ser personalizada y estará bajo este esquema.



Enterprises O&R Consulting  
Business Group



**Carátula**

**Nombre del Cliente**

**Propuesta de Valor**

**Portafolio**

**Recurso**

**Propuesta**

**Beneficios**

**Profesionales**

**Garantía**

**Experiencia y Clientes**

**Costo**

**Figura 19.** Presentación



**Figura 20.** Clima laboral 360°



Figura 21. Capacitación



Figura 22. Propuesta de valor

## PORTAFOLIO DE PRODUCTOS



**Figura 23.** Portafolio de productos

### 5. Marketing Digital

#### Análisis de otros competidores

Las campañas más interesantes son las de *offline* de la empresa líderes empresa de capacitación que todos los años en el mes de noviembre regala a los responsables de talento humano un kit de escritorio que incluye un cuaderno, un calendario de escritorio con fechas de capacitaciones abiertas, 2 esferos, un tarjetero, además de tener presencia en revistas como líderes en publicaciones específicas sobre recursos humanos.

Otra campaña que se puede tomar en cuenta es la de *grace place to work* que vende un estatus de empresa y no la medición de clima laboral (su producto) Las mejores empresas para trabajar. Dentro de la estrategia de posicionamiento ellos se dedican más al SEO mediante *inbound marketing* en todo el ecosistema digital.

En Ecuador el SEM mediante Google es utilizado por la empresa [starmeup.com](http://starmeup.com)

**Que vamos a hacer.** Posesionar la marca de Enterprises y la Clima Laboral 360°.

En marketing se requiere realizar un posicionamiento de marca experto, mediante una red social que se alimentará de *YouTube*, *Facebook* y *LinkedIn* se publicará artículos de alto nivel sobre clima laboral, compromiso laboral, integración laboral, trabajo en equipo y equipos de alto desempeño, luego se implementará una certificación de coach de trabajo en equipo que

estará dividido en especialista en intervención de clima laboral y trabajo en equipo metodología 360°, analista en intervención de clima laboral y trabajo en equipo metodología 360°, *coach* administrativo en intervención de clima laboral y trabajo en equipo metodología 360° y auditor *trainer* en intervención de clima laboral y trabajo en equipo metodología 360°.

Mediante la web de la empresa, una red social que se está creando (socio estratégico), la alianza con una revista prestigiosa, redes sociales como *Facebook, LinkedIn y YouTube* se desarrollará posicionamiento SEO que se apalancará en *inbound* marketing con artículos y cronograma de publicaciones de alto valor para nuestro buyer persona, el posicionamiento SEM se lo realizará mediante *Facebook, LinkedIn y YouTube*.

**Donde lo vamos a hacer.** ¿Cuáles son los escenarios? Primero en la sierra del país tercer y cuarto trimestre del año 2021 y el primer trimestre del 2022 ya a nivel nacional.

**Las herramientas que utilizaremos.** Facebook, revista Líderes, una red propia, página web, visitas y llamadas de asesores comerciales.

## Propuesta - BRIEF



**Figura 24.** Propuesta BRIEF

## PASO 4. Estrategia



Figura 25. Estrategias

## TACTICAS

SEO Y SEM Keyword Research  
 Con qué conceptos y keywords posicionaras la campaña?

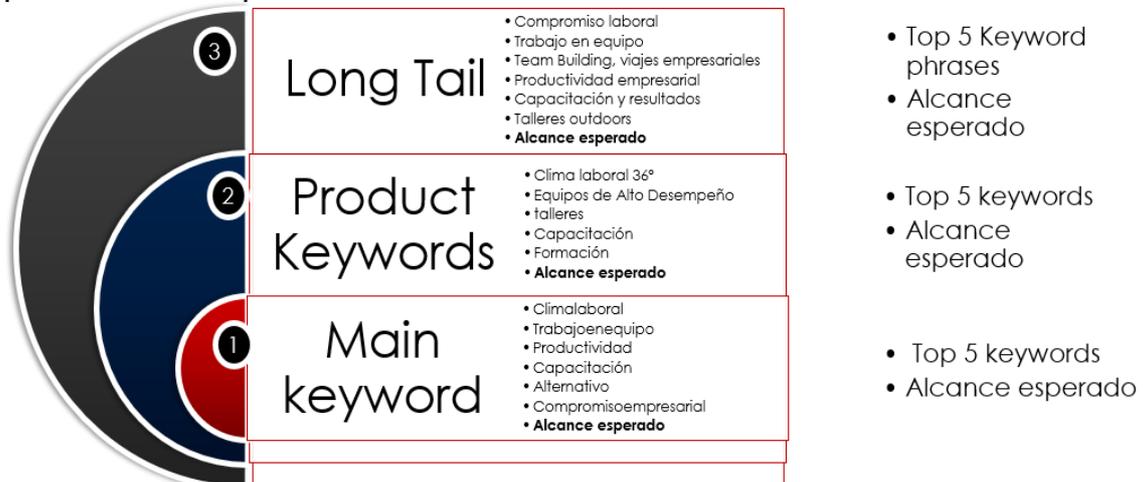


Figura 26. Tácticas SEO y SEM

# TÁCTICAS

## Social Media: Cuáles acciones realizarás en Redes Sociales

### f

DETALLE	KPIS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizar el Fan Page</li> <li>• Se realizaran 4 publicaciones de expectativa.</li> <li>• Se realizarán 2 publicaciones semanales de trabajo en equipo.</li> <li>• Luego se publicaran pistas para un juego que dará puntos y posibilidad de obtener la capacitación gratuita de trabajo en equipo. ( Certificación coach TE) y que se lo publicará en un programa de radio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• #Alcance obtenido</li> <li>• #Ratio de Engagement de la campaña</li> <li>• % ROI esperado</li> </ul>

### LinkedIn

DETALLE	KPIS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización de imagen</li> </ul> <p>Se realizaran 4 publicaciones de expectativa.</p> <p>Lanzar campaña de certificación de coach de trabajo en equipo que estará dividido en módulo 1 (gratuito) Especialista en intervención de clima laboral y trabajo en equipo metodología 360° módulo 2 analista en intervención de clima laboral y trabajo en equipo metodología 360°, módulo 3 coach administrativo en intervención de clima laboral y trabajo en equipo metodología 360° y la suma de todos los certificados más horas de practica genera Auditor trainer en intervención de clima laboral y trabajo en equipo metodología 360°.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• #Alcance obtenido</li> <li>• #Ratio de Engagement de la campaña</li> <li>• %ROI esperado</li> </ul>

Figura 27. Tácticas redes sociales

# TÁCTICAS

## Social Media: Cuáles acciones realizarás en Redes Sociales

### f

DETALLE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizar el Fan Page</li> <li>• Se realizarán 2 publicaciones semanales de trabajo en equipo.</li> <li>• Luego se publicaran pistas para un juego que dará puntos y posibilidad de obtener la capacitación gratuita de trabajo en equipo. ( Certificación coach TE) y que se lo publicará en un programa de radio.</li> </ul>

Juego para conseguir la certificación

**Acertijo para este juego debes bajarte por Facebook una pequeña historieta que incluya conceptos claves de trabajo en equipo en las empresas y cada día buscar las preguntas, cada día te entrega puntos y si logras acertar 5 tendrás derecho al curso gratuito de certificación de trabajo en equipo módulo 1**



Figura 28. Tácticas redes sociales - detalle

# TÁCTICAS

Social Media: Cuáles acciones realizarás en Redes Sociales

LinkedIn

DETALLE

- Actualización de imagen
- Se publicaran 4 publicaciones de expectativa.
- Lanzar campaña de certificación de coach de trabajo en equipo que estará dividido en módulo 1 (gratuito) Especialista de trabajo en equipo metodología ROV, módulo 2 analista de trabajo en equipo, módulo 3 coach administrativo de trabajo en equipo.

LinkedIn

Actualización de Imagen

**Distintas publicaciones relacionadas con trabajo en equipo.**

Figura 29. Tácticas redes sociales – acciones

# TÁCTICAS

Social Media: Cuáles acciones realizarás en Redes Sociales



DETALLE

- Se desarrollaran 3 canales, 1 de Enterprises relacionado con capacitaciones de Team Building, el 2 de O&R por asesoría de Coaching, couselling y mentoring y el 3 de Team Business relacionado con Royal business o con la marca final.



Escribe algo...



Promocionar publicación



Publicar

Video sobre Team Business

**Videos cortos sobre trabajo en equipo.**

Figura 30. Tácticas redes sociales – videos

**Tabla 6.** Cronograma sitio web

	JAN	FEB	MAR	APRIL	MAY	JUNE	JULY	AUG	SEPT	OCT	NOV	DEC	TOTAL
<b>WEBSITE</b>													
Hosting						60							60
Design/Development						150			100		200		450
Enewsletter Distribution							300				300		600
Search Engine Submission	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
Stats													0
<b>WEBSITE SUBTOTAL</b>	20	20	20	20	20	230	320	20	120	20	520	20	1350

Fuente: Elaborado por el autor

**Tabla 7.** Cronograma promoción

	JAN	FEB	MAR	APRIL	MAY	JUNE	JULY	AUG	SEPT	OCT	NOV	DEC	TOTAL
<b>PROMOTIONS</b>													
Advertising (social media)	20	20	20	50	50	100	100	100	\$200	100	100	200	860
Events								500	2000				2500
Promo Items													0
Direct Mail (print and email)													0
Influencers								100	200				300
Telemarketing	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
Prospect Lists													0
Google Adwords	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
<b>PROMOTIONS SUBTOTAL</b>	90	90	90	120	120	170	170	770	2270	170	170	270	4500

Fuente: Elaborado por el autor

## **CONCLUSIONES**

### **Conclusión general.**

La identificación de los principales factores de gestión de equipos de alto desempeño en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2 de la ciudad de Quito, permitió la generación de esta propuesta estratégica de marketing.

### **Conclusiones específicas**

- El desarrollo de la estructura metodológica que permita la identificación de los factores de gestión de equipos de alto desempeño en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2 en la ciudad de Quito fue fundamental para desarrollar el trabajo de manera adecuada.
- El marco teórico apropiado para la identificación de los factores de gestión de equipos de alto desempeño en la población de estudio, que conlleve la implementación de una propuesta estratégica de psicomarketing nos brindó herramientas que guiaron el desarrollo del proceso práctico.
- Los resultados de la identificación los factores de gestión de equipos de alto desempeño en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2 de la ciudad de Quito en su gran mayoría están por debajo de los niveles aceptables en organización, liderazgo y trabajo en equipo, hay un malestar muy fuerte sobre todo en el personal operativo que suele ser el más grande en número y en responsabilidades de relación directa con el cliente. La brecha en temas de integración, consolidación y compromiso organizacional.
- Este trabajo obtuvo su punto más importante en el desarrollo de un modelo estratégico de gestión de marketing con énfasis en el psicomarketing para el posicionamiento adecuado del producto de capacitación de formación de equipos de alto desempeño para las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2 en Ecuador.

## **RECOMENDACIONES**

### **Recomendación general.**

- Se deberá desarrollar mediciones constantes permita la validación, actualización y la identificación de los factores de gestión de equipos de alto desempeño en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2 en la ciudad de Quito fue fundamental

para desarrollar el trabajo de manera adecuada.

### **Recomendaciones específicas**

- Que *Enterprises Consulting* mantenga programas de actualización de la estructura metodológica que permita la identificación de los factores de gestión de equipos de alto desempeño en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2 en la ciudad de Quito.
- Generar espacios técnicos de investigación y aporte para el desarrollo del marco teórico apropiado para la identificación, actualización y desarrollo de los factores de gestión de equipos de alto desempeño en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2 en la ciudad de Quito.
- Gestionar mediciones frecuentes y publicaciones con resultados y posibles recomendaciones para las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2 de la ciudad de Quito en relación a la brecha de factores de gestión de equipos de alto desempeño.
- Se recomienda la aplicación del modelo estratégico de gestión de marketing con énfasis en el psicomarketing para el posicionamiento adecuado del producto de capacitación de formación de equipos de alto desempeño para las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2 en Ecuador incluyendo todos los aportes producto de esta investigación.

### **REFERENCIAS**

- Ahmed, O. (2015). Psychomarketing. *Itihas - The Journal of Indian Management*, 2249, 37–38.
- Castillo, R. (2014). *Equipos de Alto Desempeño como Estrategia Gerencial en la Toma de Decisiones de la Organización Escolar*. Universidad de Carabobo.
- Constitución de la República del Ecuador 2008, 1 (2008). <https://n9.cl/hd0q>
- Cornejo, M., Lavado, C., Triveño, B., & Vidal, L. (2017). *Plan Estratégico de Marketing para el Lanzamiento de Línea de Chocolates Orgánicos para Nestlé* [Pontificia Universidad Católica del Perú]. [https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9052/CORNEJO\\_LAVADO\\_PLAN\\_NESTLE.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9052/CORNEJO_LAVADO_PLAN_NESTLE.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Donoso, H., & García, G. (2013). Variables dinámicas y su influencia en los Equipos de

- Trabajo de Alto Desempeño (Etad). *Gestión de Las Personas y Tecnología*, 718–5693.
- Espinoza, G. (2018). *Competencias de formación profesional y competencias personales del directivo en la gestión educativas escolar en las instituciones educativas de la UGEL 04* [Universidad César Vallejo].  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/26605/Espinoza\\_YGF.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/26605/Espinoza_YGF.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Gómez, Á., & Arboleda, C. (2009). Los Equipos De Alto Desempeño En La Gestión Curricular. *Revista Ciencias Estratégicas ISSN:*, 19(19), 9–21.
- Gonzalez, M., & Guenaga, G. (2007). Poder y liderazgo en las organizaciones: Conceptos, mecanismos, tácticas y resultados. *Asociación Española de Dirección y Economía de La Empresa*, 1–13. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2483103.pdf>
- Hernández, J. (2019). *Psicomarketing : la psicología de las compras*. *Psicomarketing: La Psicología de Las Compras*.
- Herrera, C., & Salinas, E. (2018). Equipos de Alto Desempeño para pequeña y medianas empresas. *Universidad y Sociedad*, 10(3), 134–141. <https://doi.org/10.3182/20120611-3-IE-4029.00015>
- Jones, S. (2006). Los equipos de alto rendimiento. *Fundació per a La Motivació Dels Recursos Humans*, 1–7.
- Kimmel, A. J. (2018). *Psychological Foundations of Marketing* (Routledge (ed.); Second Edi).
- La Junta de Política y Regulacion Monetaria y Financiera. (2015). RESOLUCION No. 038-2015-F. *Banco Central Del Ecuador*, 038, 2. <http://www.seps.gob.ec/noticia?nueva-segmentacion-sector-financiero-popular-y-solidario>
- Larios, J. (2019). *Propuesta del plan de mejora en el departamento de reclutamiento y selección de personal en una empresa prestadora de servicios outsourcing en la ciudad de Puebla* [BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA].  
<https://repositorioinstitucional.buap.mx/handle/20.500.12371/4809>
- Malpica, R., Rossell, R., & Hoffmann, I. (2014). Equipos de trabajo de alto desempeño. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 7(14), 69–83.
- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, 48 (2011). <https://www.cosede.gob.ec/wp-content/uploads/2013/09/leyorganicadelaeconomiapopularysolidariaydelsectorfinanciero.pdf>
- Miranda, G. (2019). *Psicomarketing*. *Psicomarketing*.

- Paul, H., Bamel, U., & Stokes, P. (2018). High-performance teams and job involvement: exploring the linkage to augment quality in Indian education and research. *Industrial and Commercial Training*, 50(5), 250–260. <https://doi.org/10.1108/ICT-09-2017-0075>
- Pérez, P., & Azzollini, S. (2013). Liderazgo, equipos y grupos de trabajo - su relación con la satisfacción laboral. *Revista de Psicología*, 31(1), 151–169. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337829524006>
- Ramírez, J. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Investigación&Negocios*, 11(17), 23–29. [http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v11n17/v11n17\\_a04.pdf](http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v11n17/v11n17_a04.pdf)
- Rivera, L. (2016). *Liderazgo y cultura organizacional en Latinoamérica* [Universidad del Rosario]. [http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/12141/Liderazgo y Cultura Organizacional en Latinoamerica - Luis Rivera González.pdf?sequence=1](http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/12141/Liderazgo_y_Cultura_Organizacional_en_Latinoamerica_-_Luis_Rivera_González.pdf?sequence=1)
- Romero, M. (2014). *Los equipos de alto desempeño y su impacto en la ventaja competitiva organizacional* [Universidad de San Buenaventura]. [http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/5515/1/Equipos\\_alto\\_desempeño\\_romero\\_2014.pdf](http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/5515/1/Equipos_alto_desempeño_romero_2014.pdf)
- Uribe, A. F., Molina, J. M., Contreras, F., Barbosa, D., & Espinosa, J. C. (2013). Liderar equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales. *Universidad & Empresa*, 15(25), 53–71.
- Uribe, A., Máximo, J., Contreras, F., Barbosa, D., & Espinosa, J. (2013). Liderar equipos de alto desempeño un gran reto para las organizaciones actuales. *Universidad & Empresa*, 15(25), 53–71. <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187229746004.pdf>
- Vaca, V. (2012). *La Comunicación Interna y su incidencia en el Desarrollo Organizacional de la empresa VISPRIN CIA. LTDA. de la ciudad de Ambato* [Universidad Técnica de Ambato]. [https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/2932/1/694 ING.pdf](https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/2932/1/694%20ING.pdf)
- Varela, J. (2015). Psicología y Marketing. La Psicología del Consumidor y Usuario. In *Universidad de Santiago de Compostela*.