

# PROPUESTA DE ENDOMARKETING PARA EL HOSPITAL DE TABIO, CUNDINAMARCA<sup>32</sup>

Luz Deicy Flórez<sup>33</sup>  
Luz Ángela Castro<sup>34</sup>

**Resumen:** *El Endomarketing afianza la cultura organizacional y fortalece la relación empleador-empleado, disminuyendo el ausentismo y la rotación de personal, reduciendo los costos de las organizaciones y mejorando su resultado; las empresas que aplican programas de Endomarketing caracterizan más profundamente a sus empleados y retienen a los más talentosos y con las mejores aptitudes para desarrollar su trabajo. En este caso se abordan los factores que determinan una propuesta de Programa de Endomarketing para el Hospital Nuestra Señora del Carmen de Tabio, Cundinamarca. El Hospital tiene como misión prestar servicios de salud con capacidad tecnológica y humana que se compromete con el bienestar de la comunidad; esta institución pretende para el 2019 ser reconocida como una entidad con altos estándares de calidad para alcanzar una comunidad saludable..*

Palabras clave: Endomarketing, Talento Humano, Gestión Hospitalaria

**JEL cod: M1**

---

<sup>32</sup> Artículo de investigación resultado de la tesis de pregrado de Administración de Empresas titulada: "Factores determinantes para una propuesta de endomarketing enl Hospital de Tabio" en desarrollo del proyecto de investigación "Desarrollo de herramientas de software y técnicas para el apoyo de los procesos de gestión y administración en el Hospital de Tabio", financiado con el fondo de Investigaciones de la Universidad de Cundinamarca para la Extensión Chía.

<sup>33</sup> Universidad de Cundinamarca. [Ideicyflorez@ucundinamraca.edu.co](mailto:Ideicyflorez@ucundinamraca.edu.co).

<sup>34</sup> Universidad de Cundinamarca. [luana279@yahoo.com](mailto:luana279@yahoo.com)

## **Introducción**

La E.S.E. Hospital de Nuestra Señora del Carmen, ubicado en el municipio de Tabio, lleva operando desde 1960 como Hospital, luego de su evolución como puesto de salud inaugurado por el párroco del municipio en 1922. Actualmente, el Hospital cuenta con 106 trabajadores de los cuales una pequeña parte están contratados en planta y los demás tienen contrato por prestación de servicios; el promedio de duración de un contrato por prestación de servicios es de seis meses a un año, lo que hace que constantemente se deba hacer contratación, inducción y reintroducción de los trabajadores por la rotación del personal.

El Hospital en conjunto con la Universidad de Cundinamarca adelanta un proyecto de investigación en temas como Comportamiento Organizacional, Evaluación de Desempeño, Clima y Cultura Organizacional y Atención al Usuario; en las diferentes etapas de la investigación se ha evidenciado que debido a factores como las condiciones de contratación, el cambio de administración del Hospital cada cuatro años, canales de comunicación débiles y deficiencias en sus procesos internos, los trabajadores se sienten insatisfechos y la cultura organizacional se ha debilitado. Por esta razón se hace necesario buscar diferentes alternativas para motivar el personal y empoderarlo para mejorar el clima laboral y alinear los objetivos de la empresa con las de los trabajadores en pro del desarrollo de las personas y de la empresa.

El proyecto de investigación permitió vincular a tres tesis de grado, cada uno con un componente de investigación diferente. Una de las tesis se encargó de evaluar los factores determinantes del endomarketing para el Hospital, su viabilidad de aplicación y el diseño de una propuesta para el Hospital de Tabio. Por tal razón, la investigación sobre endomarketing también reveló que los problemas más frecuentes entre los trabajadores

están la dificultad para trabajar en equipo, bajo sentido de pertenencia con la empresa y resistencia al cambio. También se encontró que hay algunos procesos y documentos que se revisan y actualizan constantemente como el reglamento interno y los manuales de procesos internos, pero que no se han divulgado asertivamente generando una serie de inconvenientes para lograr afianzar la cultura organizacional del Hospital.

## **Marco teórico**

### **Administración Científica**

El creador Frederick Taylor, encaminó su teoría en mejorar y aumentar la eficiencia empresarial con un enfoque de abajo a hacia arriba; con la llamada Organización racional del trabajo, afirmó que “el objetivo principal de la administración ha de asegurar la máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para los empleados”. (Taylor, 1969 p. 124). Con la creencia de que la motivación de los trabajadores solo era económica se implementaron los aumentos de productividad con incentivos, normas y castigos que hacían que las personas fueran tratadas como herramientas que solo cumplían órdenes y no tenían el criterio para decidir.

Esta teoría planteó cuatro principios:

- Principio de planeación: el cual tenía como fin evitar que se improvisara en la producción y la ejecución de las tareas, por lo que por medio de métodos comprobados se daba una directriz para realizar las tareas.
- Principio de preparación: que consistía en seleccionar al personal más calificados para entrenarlos y aumentar su productividad.
- Principio de control; que buscaba hacer cumplir las normas establecidas por medio de una vigilancia permanente.
- Principio de ejecución: donde se hacía énfasis en la disciplina para cumplir con las responsabilidades asignadas.

## Administración clásica

Fayol (1917, p.23) dice que la administración se aplica al cuerpo social, es decir que las personas son el instrumento que usa la administración para cumplir las metas trazadas y para que funcione bien el cuerpo social existen algunos principios que deben aplicarse, los nombrados por Fayol son 14 que son los más frecuentes, pero eso no significa que sean los únicos, pueden existir más de acuerdo la organización lo requiera y éste ayude al cuerpo social a cumplir con su labor, los principios son:

- División del trabajo: especialización de funciones y separación de los poderes.
- Autoridad y responsabilidad: derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer, no hay autoridad sin responsabilidad.
- Disciplina: respeto a los convenios establecidos entre la organización y sus agentes.
- Unidad de mando: un agente solo recibe órdenes de un jefe
- Unidad de dirección: un solo jefe, un solo programa, un mismo fin
- Subordinación del interés individual al interés general: debe prevalecer el interés general al individual, requiere firmeza y buen ejemplo de los jefes, convenios equitativos y vigilancia.
- Remuneración: es el precio por el servicio prestado, debe satisfacer tanto al empleado como al empleador.
- Centralización: la autoridad se concentra en el nivel más alto de la organización
- Jerarquía: constituida por la serie de jefes que van desde la autoridad superior a los agentes inferiores
- Orden: un lugar para cada persona y cada persona en su lugar.
- Equidad: estimular el personal para obtener de ellos lealtad
- Estabilidad del personal: dejar que una persona desempeñe la función que aprendió disminuyendo la rotación
- Iniciativa: concebir y ejecutar
- Espíritu de grupo: la unión hace la fuerza
- En común con la administración científica tiene que estudiar las organizaciones a nivel interno.

## Escuela de relaciones humanas

El desarrollo de las ciencias sociales especialmente la psicología contribuyó al nacimiento esta teoría dada la necesidad de reconocer la

importancia que tiene el factor humano dentro de las organizaciones y alcanzar la armonía laboral entre el patrón y los trabajadores.

En la siguiente tabla se puede ver los diferentes enfoques de las teorías.

**Tabla 1. Teorías clásica y científica Vs. la teoría de relaciones humanas**

TEORÍA CLÁSICA Y CIENTÍFICA	TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS
La organización es una máquina	La organización es un grupo de personas Se
Se enfoca en las tareas y la tecnología Se inspira en	enfoca en las personas
sistemas de ingeniería Autoridad centralizada	Se inspira en sistemas de psicología Delegación
Líneas claras de autoridad Especialización y	de autoridad Autonomía del trabajador
competencia técnica División del trabajo	Confianza y apertura
Confianza en normativas	Énfasis en las relaciones humanas
Separación entre líneas y staff	Confianza en las personas
	Dinámica grupal e interpersonal

*Fuente: Chiavenato. (2007.p.96) Introducción a la teoría general de la Administración*

Chiavenato (2007.p.88) afirma que el más visible referente de esta teoría es Elton Mayo que se enfocó en estudiar los problemas humanos, dentro de una sociedad industrializada.

### Teoría Conductual

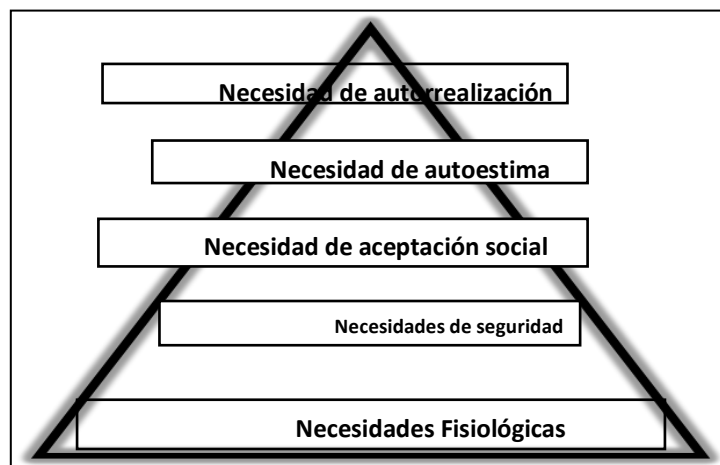
Esta teoría derivó de la escuela de relaciones humanas y surgió en 1950 con la teoría de las decisiones que mostraba que las personas tomaban decisiones constantemente sobre su participación y permanencia en la organización, Douglas McGregor desarrolló la teoría x que describía las premisas del enfoque tradicional sobre la naturaleza humana donde predominaba el control sobre las personas y las tareas que realizaban pues se consideraba que si no se ejercía control las tareas no se hacían y la teoría y para el enfoque de las relaciones humanas dónde se les mostraba a los gerentes la forma de crear una atmósfera que hiciera que

los trabajadores se esforzaran más y alcanzarán su desarrollo personal (Chiavenato, 2000, p.73).

### Teoría de la motivación humana

Más adelante, Abraham Maslow (1991, p.25) uno de los principales exponentes de la psicología humanista desarrollo la pirámide de las necesidades que buscaba la autorrealización de cada persona, en ella expone que las necesidades no satisfechas son las que alteran el comportamiento y la conducta, pues una necesidad suplida no genera efectos. En la figura 1 se puede observar cuáles son estas necesidades y su jerarquía.

*Figura 1. Jerarquía de las necesidades de Maslow*



*Fuente: Maslow (1991, p.21-32.). Motivación y personalidad*

Se puede observar que a medida que las necesidades van siendo cubiertas surgen otras necesidades que van dirigidas a la autorrealización que no siempre es igual para todos, pues las metas de cada individuo son diferentes.

### Teoría Biofactorial de Herzberg

Guillén (2001.p.200) expone que la satisfacción o insatisfacción de las personas en su trabajo está dada por dos factores que tienen diferentes

fuentes; es decir, si un trabajador se siente satisfecho en su trabajo esto se atribuye a factores que estimulan a desarrollar bien una tarea, un logro alcanzado o al desarrollo personal; éstos factores son los factores motivadores que se refieren a la tarea en sí, algunos de estos son poder mostrarse como es realmente una persona, certeza de contribuir a un objetivo grande, sentir que hace un trabajo importante, realizar tareas que se consideren como retos; pero si está insatisfecho los factores son relacionados las condiciones de trabajo; que son factores externos a la tarea y se llaman factores higiénicos; los cuales si no están cubiertos generan insatisfacción como por ejemplo; los salarios, condiciones físicas del trabajo, políticas de la organización, oficinas, etc.

Para lograr motivar a las personas deben aplicarse algunos principios como:

- Disminuir controles y aumentar responsabilidad sobre las tareas
- Conceder mayor libertad y autoridad
- Delegar áreas más grandes
- Informar sobre los resultados de la ejecución (avances y retrocesos)
- Asignar tareas más complejas y que permitan mejorar.

### **Teoría de McClelland**

Según McClelland (1989, p.244-396) la motivación está dada en función de tres necesidades que se van formando a lo largo de la vida y las experiencias de aprendizaje; las necesidades son:

- De logro: afán de ser exitoso, evitar el fracaso y realizarse de acuerdo a un modelo
- De poder: se traduce en la necesidad de influir en los demás y controlarlos
- De afiliación: necesidad de tener relaciones interpersonales afectivas

Las personas motivadas por el logro prefieren trabajos donde el resultado dependa de su propio esfuerzo, que representen un reto y que sean retroalimentados durante su ejecución.

Las personas motivadas por el poder tienden a ser altruistas, disfrutar su trabajo, son socialmente responsables y se preocupan por obtener una remuneración justa.

Las personas motivadas por la necesidad de afiliación son desinteresadas, cooperadoras, sociales, en ocasiones abandonan sus fines para agradar a los demás.

### **Teoría de las expectativas VIE**

Guillén (2001.p.201) habla de la teoría VIE de Vroom, que afirma que todas las personas tienen esperanza y expectativas sobre los eventos futuros, la conducta es el resultado de las elecciones entre diferentes alternativas y éstas elecciones se basan en las creencias y las actitudes.

Los conceptos básicos son:

- Valencia: Valor asignado por la persona al resultado de su acción.
- Instrumentalidad: Anticipación subjetiva sobre la probabilidad de que un resultado de primer nivel le sirva para obtener uno de segundo nivel.
- Expectativa: probabilidad de que un esfuerzo conduzca a un resultado de primer nivel.

Porter y Lawler en 1968 basados en ésta teoría desarrollaron un modelo de motivación donde la motivación laboral está determinada por la posibilidad de que un esfuerzo lleve a un resultado que tiene valor para quien lo ejerce. distingue el esfuerzo como energía aplicable del rendimiento laboral producido, y determina que influyen factores como la percepción de rol, las aptitudes y el grado de entendimiento de las tareas y de las metas. También hace diferencia entre recompensas intrínsecas (realización) y extrínsecas (condiciones de trabajo, pagos) (Guillén, 2001.p.202).

### **Teoría de la Equidad**

Según Adams, las personas comparan subjetivamente sus esfuerzos y recompensas y si perciben diferencias pueden considerarlo como injusto

conduciendo a la desmotivación, cuando existe un estado de inequidad, buscamos la equidad (Guillén, 2001.p.202).

### **Teoría de la fijación de metas**

Locke autor de esta teoría afirma que una vez las personas deciden conscientemente sus metas, esta decisión es un elemento central de la motivación. Para que las metas fijadas sean motivadoras deben ser concretas, representar un reto difícil y es importante recibir retroalimentación para potencializar los resultados (Guillén, 2001.p.200).

### **Satisfacción Laboral**

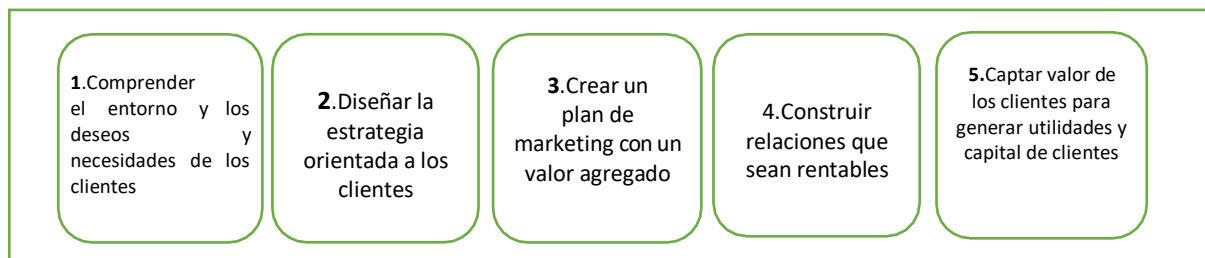
Definida como el sentimiento positivo de una persona con respecto a su puesto de trabajo, luego de analizar sus características. La satisfacción laboral está relacionada directamente con el desempeño en el trabajo y el comportamiento organizacional; pues un trabajador satisfecho es más productivo y tiende a adoptar los comportamientos esperados por la organización (Robbins, Judge.2013. p.79-83).

Desde el punto de vista de la actitud, la satisfacción laboral puede distinguir dos modelos: el modelo unidimensional que habla de la actitud hacia el trabajo en general con una única medida por persona y puesto de trabajo y el modelo multidimensional dónde la satisfacción laboral abarca diferentes dimensiones y cada una puede medirse por separado; estas dimensiones son: Satisfacción laboral con el trabajo en sí mismo, el salario, las promociones, el reconocimiento, los beneficios, condiciones de trabajo, la supervisión, los compañeros, la empresa y la dirección; de modo que una empresa que tenga política atractivas de estos factores tendrá un nivel de satisfacción elevado en sus trabajadores y logrará retener los mejores talentos y posicionar su marca empleadora frente a la competencia (Guillén, 2001.p.197).

## Marketing

Armstrong & Kotler (2013.p.35) definen marketing como el proceso social y directivo por medio del cual las personas y las empresas obtienen lo que necesitan mediante el intercambio de valor con los demás.

Figura 2. Proceso del Marketin



Fuente: Elaboración propia basada en Armstrong, Kotler (2013.p,36)  
Fundamentos del

## Comportamiento organizacional

Para definir el comportamiento organizacional tomaremos diferentes autores que se ajustan a lo que deseamos determinar en este trabajo:

*“Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización” (Robbins, 2004, p.10).*

Chiavenato (2009.p.6) lo define como un campo que estudia como las acciones y el comportamiento de las personas afectan el resultado de las empresas donde trabajan. Por esta razón es muy importante que las empresas reconozcan el valor de las personas dentro de la organización, conozca sus necesidades y motivaciones para realizar su trabajo y poder es esta manera maximizar sus habilidades y promover el desarrollo individual, motivándolos y haciendo que sean capaces de asimilar con rapidez los cambios y puedan enfrentar los desafíos de un mercado

cambiante y en pleno desarrollo de tecnologías que exige cada vez más calidad e innovación de las empresas.

Algunas de las teorías de administración y de motivación que llevan años mostrándonos diferentes enfoques para dirigir las empresas y desarrollar el recurso humano aún están vigentes y han ido nutriéndose de nuevos conceptos y han permitido seguir aplicándolas en la actualidad. Por ejemplo, la pirámide de Abraham Maslow actualmente continúa siendo referente en la administración de los recursos humanos, sin embargo, es necesario entender cómo se aplica en las organizaciones de hoy. La teoría dice que la pirámide está constituida por una escala de necesidades que deben satisfacerse para que las personas estén motivadas, Como es una escala éstas necesidades deben cubrirse una a una para poder subir de escalón, de modo que, si una persona no satisface sus necesidades del primer nivel (fisiológicas), no podrá satisfacer las necesidades de seguridad que están representadas en el siguiente escalón de la pirámide y mucho menos las que siguen en orden ascendente (Ferro, 2016.p.1).

### **Employer Branding**

La construcción de marca de una empresa no está ligada únicamente con los clientes externos, hoy por hoy también se dirige al mercado interno, es decir a los trabajadores de la empresa, lo que permite que la percepción de un empleado acerca de una empresa puede crear ventajas competitivas y diferenciar unos empleadores de otros en función de retener los mejores talentos (Blasco, Rodríguez, Fernández. 2014.p.34).

A esto se le denomina *Employer Branding* y consiste en crear estrategias basadas en los principios del marketing que “venden” la idea de empresa con sus estrategias, objetivos, estructura y demás

componentes e implementarlos en actividades dirigidas a los empleados, pretendiendo hacer de ellos los mejores agentes y representantes de la empresa, aumentando su motivación y como consecuencia de ello su productividad (Blasco, Rodríguez, Fernández. 2014.p.36).

Para este proceso se deben tener en cuentas varias claves para alcanzar el éxito:

- Una cultura organizacional clara
- Canales de comunicación efectivos
- Sentido de pertenencia con la organización

Implementar este tipo de programas trae muchos beneficios a las organizaciones, Por ejemplo:

- Las empresas son capaces de atraer y retener los mejores perfiles de trabajadores.
- Disminución las tasas de ausentismo y rotación del personal y por lo tanto reducción de costos.
- Aumento de la productividad.

Por estas y otras ventajas las empresas están reconociendo que los nuevos modelos de administración de los recursos humanos, generan un beneficio mayor en diferentes escenarios que contribuyen en gran parte con la consecución de los objetivos de la empresa, por lo que el departamento de gestión humana ya no es visto como un proveedor de personas sino como un elemento clave a la hora de la ejecución de la estrategia empresarial (Blasco, Rodríguez, Fernández. 2014.p.42).

## **Endomarketing:**

Para Berry y Parasuraman (1991),

*“El marketing interno es atraer, desarrollar, motivar y retener empleados calificados a través de productos-empleo que satisfagan sus necesidades. Es un proceso orientado al propósito de la organización, que está integrado a sus demás procesos de gestión y utiliza herramientas multidisciplinarias de incentivo, con el objetivo de promover la motivación de las personas con su trabajo y garantizar su compromiso con los objetivos estratégicos, contribuyendo a la obtención de mejores resultados, económicos y humanos, a partir de desempeños superiores” (Jiménez, 2016.p.11).*

Para tener una idea de cómo aplicar el marketing dentro de una compañía podemos observar la Tabla 2 que hace un comparativo entre los dos tipos de marketing y nos muestra los principales elementos del Endomarketing.

*Tabla 2. Comparativo de marketing general y marketing interno*

MARKETING GENERAL	MARKETING INTERNO
<i>Cliente externo</i>	<i>Trabajador</i>
<i>Producto o servicio</i>	<i>Empresa</i>
<i>Técnica de ventas</i>	<i>Comunicación Interna</i>
<i>Fuerza de ventas</i>	<i>Equipo directivo</i>
<i>Objetivo</i>	<i>Incrementar la motivación</i>

*Fuente: Elaboración propia basada en Gamboa y Jiménez, (2016.p.11) El Endomarketing: aplicado al talento clave interno en el sector salud.*

## **Cultura organizacional**

La cultura organizacional ha ido transformándose, partiendo de los aportes de la escuela de relaciones humanas, basada en una serie de experimentos liderados por Elton Mayo que buscaban estudiar como afectaban los factores ambientales y las condiciones físicas el desarrollo del trabajo, concepto que fue cambiando con el paso del tiempo y se fue convirtiendo en un elemento importante para elevar la competitividad y productividad de la empresa, , ya que reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos, facilitando los procesos, fomentando un clima de compañerismo y compromiso (Cújar, Ramos; Hernández; López.2013. p.351-35).

*La cultura organizacional se ha medido de diferentes formas dejando como resultado la mejor caracterización de las empresas, sin embargo, se debe seguir trabajando para analizar y construir una cultura organizacional fuerte que sea adoptada por las personas de la organización en pro de los resultados de las empresas (Cújar, Ramos; Hernández; López.2013. p.351-35).*

## Compromiso organizacional

Para definir el compromiso de los trabajadores, hacemos referencia a Meyer y Allen (1997) que lo definen como un estado psicológico que determina el deseo de una persona de seguir trabajando en una empresa. Crearon un modelo multidimensional en 1984 en el que reconocen 3 dimensiones del compromiso, inicialmente eran solo dos (afectivo, continuidad) y luego en 1990 añadieron una tercera (Normativa), la dimensión de afecto y la de normatividad son muy semejantes, sin embargo, la diferencia radica en que la dimensión afectiva mide el vínculo emocional y la normativa el vínculo racional. Este modelo es el más aceptado y recomendado, pues está demostrada su efectividad y la buena adherencia que resulta al momento de aplicarlo. Es importante tener en cuenta algunos factores demográficos como edad, nivel educativo y género (Ruiz de Alba, 2013. p.71; Daza-Orozco, 2015. P. 18).

En la figura 6 se puede ver los principales aspectos de cada una de estas dimensiones:

**Tabla 3. Dimensiones del compromiso organizacional**

Dimensiones del compromiso						
	Antecedentes	Aspectos principales	Características	Las Personas	Tipo de contrato psicológico	Resultados
Compromiso Afectivo	* Características personales *experiencias en el trabajo	*Desarrollo de afinidad psicológica con la empresa *Asociación con la organización	*Sentimientos de pertenencia * Alegría *Afecto-Apego *satisfacción- Orgullo	*Quieren pertenecer *Enfoque emocional *Alinean los valores propios con los de la organización	*Relacional *Vínculo emocional	comportamiento deseado
						menos ausentismo y mayor
						Satisfacción y aceptación del cambio
Compromiso de Continuidad	*Características personales *Pocas alternativas *Inversiones de tiempo, esfuerzo y habilidades *Contribución	*Deseo de permanecer en la empresa *No tienen muchas oportunidades *En términos de pérdida *Compromiso	*Sentimientos de obligación *Necesidad *Alto sacrificio	*Tiene que estar *Relacionado con el costo de irse *Espera reconocimiento	*Transaccional * A cambio del sueldo que recibe	Menos oportunidades
						Mayor compromiso de Desempeño Mínimo
						Ausentismo y rotación
	*Características			*Deber moral y		Aportan a los objetivos de la

Compromiso normativo	personales * Socialización * Experiencias en el trabajo	*compromiso moral * Deber	*Sentirse obligado en el fondo *Lealtad	siente que debe contribuir al objetivo de la organización *Identificación	*Relacional * Vínculo Racional *Fidelización	Contribuyen con el desarrollo
						Bienestar

*Fuente: Elaboración Propia basado en Noraazian, Khalip. (2016, 17-21) A three-Component Conceptualization of Organizational Commitmen, Ruiz de Alba. (2016.p.70-72) El compromiso organizacional: un valor Personal y empresarial en el marketing Interno*

## Metodología

Para el desarrollo de la investigación fue necesario seguir una metodología cualitativa y descriptiva dirigida a recolectar información por medio de entrevistas semi estructuradas y encuestas que permitan recoger la información de forma organizada y analizarla para luego crear una propuesta que cumpla con el objetivo de la investigación. Constó de 3 etapas: a. Recolección de información, b. Analisis de la información, y; c. Diseño de la propuesta.

En la primera etapa se recolectó información primaria mediante entrevistas semi estructuradas y encuestas de clima y cultura organizacional; en la etapa dos junto con otro tesista y semilleristas de la Universidad de Cundinamarca, se analizó esta información tabulándola y a partir de los resultados se pasó a la última etapa que consistió en identificar los factores de una propuesta de *Endomarketing* ajustada a las necesidades del Hospital ,que permita incrementar el compromiso y la motivación de los trabajadores.

## Instrumentos

Inicialmente se realizó una entrevista semiestructurada a la persona encargada de recursos humanos que también se aplicó en un grupo de trabajadores para comparar las percepciones de ambos, luego de este ejercicio se utilizó el instrumento adaptado para medir la cultura y el clima organizacional de Denison que permitió evaluar cómo se sienten los

trabajadores del Hospital con respecto a la gestión de los recursos humanos; por último se realizó una segunda encuesta que aborda el tema de clima organizacional diseñado por el grupo de investigación basado en el cuestionario de clima organizacional del Plan estratégico de la república PGR 2010-2015 . Los instrumentos de medición fueron validados por la Coordinadora de Talento Humano del Hospital. Fueron seleccionados por su versatilidad, acceso gratuito para las investigadores, y de uso público para esta y futuras investigaciones.

### Entrevista Cultura Organizacional

La entrevista semi estructurada que se realizó mostró las percepciones de la gerencia de talento humano y una muestra correspondiente al 20% de los trabajadores y se recogió información sobre cinco aspectos importantes que son necesarios para el objetivo de la investigación; los aspectos son:

- Alineación con la cultura organizacional y conocimiento de la empresa (preguntas 1,2,3,4,5)
- Proceso de inducción de las personas nuevas (preguntas 6,7,8,9)
- Satisfacción laboral y motivación (preguntas 10,11,12,13)
- Canales de comunicación (pregunta 14)
- Percepción de la utilidad y viabilidad de la propuesta de Endomarketing (pregunta 15,16,17,18)
- El instrumento se diseñó con las siguientes preguntas:
- ¿Conoce como es la estructura organizacional del Hospital? (Organigrama)
- ¿Conoce la Misión, Visión y los valores Corporativos?
- ¿Cuál es la ventaja competitiva del Hospital con respecto a otras entidades de salud?
- ¿Existe una cultura organizacional que esté adoptada por los trabajadores?
- ¿Cómo es la relación entre la Cultura Organizacional y las personas que tienen más antigüedad en el Hospital?
- ¿Cómo es el proceso de inducción de personal?
- ¿Cuáles son las características esperadas de un trabajador en el Hospital?
- ¿Todos los trabajadores conocen el reglamento interno de trabajo? En caso afirmativo, ¿cómo divulgan el Reglamento?

- ¿Existe un Manual de Procesos y Procedimientos? En caso afirmativo, ¿cómo lo dan a conocer? ¿Con qué frecuencia? ¿Cómo se actualiza y se da a conocer los cambios?
- ¿Cuál es la situación más frecuente en relación con los trabajadores?
- ¿Cómo se incentivan y motivan a los trabajadores?
- ¿Cuál es la capacidad instalada para la prestación de servicios en el Hospital?
- ¿En qué tema se debe profundizar para lograr afianzar la Cultura Organizacional?
- ¿Cuáles son las redes de comunicación interna?
- ¿Sabe Usted qué es Endomarketing?
- ¿Considera que un Programa de Endomarketing puede aportarle algo al Hospital? En caso afirmativo, ¿qué?
- ¿Quién es la persona o el área llamada a implementar un Programa de Endomarketing?
- En caso de adoptar un Programa de Endomarketing para el Hospital, ¿Qué tipo de restricciones se podrían presentar?

## Encuesta para medir cultura organizacional

La encuesta que se aplicó se obtuvo de la adaptación al español del instrumento sobre Cultura Organizacional de Denison; el instrumento está conformado por 12 dimensiones, cada una de ellas con cinco preguntas que permiten medir cada indicador, la recolección de la información se realizó a través de un formulario en línea con las siguientes preguntas:

*Tabla 4. Cuestionario de Cultura Organizacional*

CUESTIONARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL		
Lea detenidamente cada pregunta y conteste lo más sinceramente posible, recuerde que la información será manejada de manera confidencial, conteste de acuerdo con la siguiente tabla:		
	SI	NO
<b>Empowerment</b>		
1. ¿La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo?		
2. ¿Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información?		
3. ¿La información se comparte ampliamente y se puede conseguir los datos que se necesita?		
4. ¿Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el hospital?		
5. ¿La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado?		
<b>Trabajo en equipo</b>		
6. ¿Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos del hospital?		
7. ¿Trabajar en el hospital es como formar parte de un equipo?		
8. ¿Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la gerencia?		
9. ¿Los grupos y no los individuos son los principales pilares del hospital?		
10. ¿El trabajo se organiza de modo cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos del hospital?		
<b>Desarrollo de capacidades</b>		

11. ¿La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas?		
12. ¿Las capacidades de los futuros líderes del hospital se mejoran constantemente?		
13. ¿El hospital invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros?		
14. ¿La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva?		
15. ¿A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo?		
<b>Valores centrales</b>		
16. ¿Los líderes y directores practican lo que predican?		
17. ¿Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas?		
18. ¿Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos?		
19. ¿Ignorar los valores esenciales del hospital te ocasionará problemas?		
20. ¿Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto?		
<b>Acuerdo</b>		
21. ¿Cuándo existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen?		
22. ¿El hospital tiene una cultura “fuerte”?		
23. ¿Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles?		
24. ¿A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave?		
25. ¿Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas?		
<b>Coordinación e integración</b>		
26. ¿Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible?		
27. ¿Las personas de diferentes grupos del hospital tienen una perspectiva común?		
28. ¿Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos del hospital?		
29. ¿Trabajar con alguien de otro grupo de trabajo es como trabajar con alguien de otra organización?		
30. ¿Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos del hospital?		
<b>Orientación al cambio</b>		
31. ¿La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar?		
32. ¿Respondemos bien a los cambios del entorno?		
33. ¿Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas?		
34. ¿Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias?		
35. ¿Los diferentes grupos del hospital cooperan a menudo para introducir cambios?		
<b>Orientación al cliente</b>		
36. ¿Los comentarios y recomendaciones de nuestros usuarios conducen a menudo a introducir cambios?		
37. ¿La información sobre nuestros usuarios influye en nuestras decisiones?		
38. ¿Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno?		
39. ¿Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los usuarios?		
40. ¿Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los usuarios finales?		
<b>Aprendizaje organizativo</b>		
41. ¿Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar?		
42. ¿Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados?		
43. ¿Muchas ideas “se pierden por el camino”?		

44. ¿El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano?		
45. ¿Nos aseguramos que “la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda”?		
<b>Dirección y propósitos estratégicos</b>		
46. ¿El hospital tiene un proyecto y una orientación a largo plazo?		
47. ¿Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones?		
48. ¿El hospital tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo?		
49. ¿El hospital tiene una clara estrategia de cara al futuro?		
50. ¿La orientación estratégica del hospital no me resulta clara?		
<b>Metas y objetivos</b>		
51. ¿Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir?		
52. ¿El gerente, los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas?		
53. ¿La gerencia nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar?		
54. ¿Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados?		
55. ¿Las personas del hospital comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo?		
<b>Visión</b>		
56. ¿Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro?		
57. ¿El gerente, los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo?		
58. ¿El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo?		
59. ¿Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros?		
60. ¿Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo?		

*Fuente: Elaboración propia basada en Bonavia, Prado, García. (2010.p.21-23) Adaptación al español del Instrumento sobre cultura organizacional de Denison*

## Encuesta para medir el clima organizacional

La encuesta se obtuvo del Cuestionario de Clima organizacional de la Procuraduría General de la República Dominicana del cual se tomaron algunas preguntas; el instrumento se realizó para evaluar los siguientes aspectos al interior de las diferentes áreas de trabajo del hospital:

- Condiciones laborales (preguntas 1,2,3,4,13,21,22,23,24,25,39)
- Valoración de los trabajadores (preguntas 4,5,6,7,17,18,27,33,34,40,45,46)
- Motivación (preguntas 8,9,16,19,30,32,35,36,43,47)
- Responsabilidad (preguntas 10,11,12,20,26,42)
- Trabajo en equipo (preguntas 2,14,15,28,29,31,37,38,41,44)

*Tabla 5. Encuesta de medición de Clima Organizacional*

ENCUESTA DE MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL
El propósito de esta encuesta es poder identificar en el Hospital NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN de Tabio, su nivel de clima organizacional, con el fin de conocer la situación actual e identificar posibles planes de mejora. Gracias por tu participación que es totalmente anónima.

	Si	No
1. Me siento muy satisfecho con mi ambiente de trabajo		
2. En el Hospital está claramente definida la Misión y Visión		
3. Usted cuenta con los materiales y equipo necesario para realizar su trabajo		
4. Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho		
5. En el Hospital valoran mi trabajo		
6. Mi Jefe inmediato valora mi trabajo		
7. Estoy satisfecho con los beneficios que recibo por parte del Hospital		
8. Mi jefe inmediato me motiva a cumplir con mi trabajo de la manera que yo considere mejor		
9. El Gerente motiva a cumplir con el trabajo de la manera que cada uno considere mejor		
10. Soy responsable de cumplir los estándares de desempeño y/o rendimiento		
11. Conozco las exigencias de mi trabajo		
12. Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas.		
13. El horario de trabajo me permite atender mis necesidades personales		
14. Mis compañeros y yo trabajamos juntos de manera efectiva.		
15. En mi grupo de trabajo, solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable		
16. Mi superior inmediato toma acciones que refuerzan el objetivo común del Hospital		
17. Mi superior inmediato pide mis opiniones para ayudarlo a tomar decisiones		
18. Mi superior inmediato busca los aportes del equipo para que se puedan comprender y dar solución a las actitudes complejas que se presentan.		
19. Mi superior inmediato me exhorta a mejorar mis capacidades o educación.		
20. Mi superior inmediato posee una clara visión de la dirección de nuestro grupo de trabajo.		
21. Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo		
22. El Hospital es un lugar relajado para trabajar.		
23. En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.		
24. Me siento como si nunca tuviese un día libre		
25. Muchos de los trabajadores del Hospital en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo		
26. Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo		
27. Hay evidencia de que mi jefe inmediato me apoya utilizando mis ideas o propuestas para mejorar el trabajo		
28. Considero que mi jefe inmediato es flexible y justo ante las peticiones que solicito		
29. Puedo contar con la ayuda de mi jefe inmediato cuando la necesito		
30. A mi jefe inmediato la interesa que me desarrolle profesionalmente.		
31. Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.		
32. La Gerencia General se interesa por mi futuro profesional al definir avenidas de desarrollo para mi (capacitación, plan de carrera, etc.)		
33. Cuando hay una vacante primero se busca dentro del mismo Hospital al posible candidato		
34. Mi jefe inmediato conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.		
35. Existe reconocimiento de dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas del Hospital		

36. Mi jefe inmediato me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado		
37. El instrumento de medición utilizado para evaluar al personal arroja conclusiones justas sobre mi desempeño		
38. Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe inmediato		
39. Los objetivos que fija mi jefe inmediato para mi trabajo son razonables.		
40. Es poco probable que mi jefe inmediato me halague sin motivos		
41. Mi jefe inmediato no tiene favoritos		
42. Si mi jefe inmediato despidió a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece		
43. Mi jefe inmediato me anima a desarrollar mis propias ideas.		
44. Cuando algo sale mal, nosotros corregimos el motivo del error de manera que el problema no vuelva a suceder.		
45. Los directivos / superiores inmediatos reaccionan de manera positiva ante nuestras nuevas ideas.		
46. Mi jefe inmediato "valora" nuevas formas de hacer las cosas.		
47. Nuestro ambiente laboral apoya la innovación.		

*Fuente: Elaboración propia basado en Cuestionario de clima organizacional del Plan estratégico de la república PGR (2010.p.1-7)*

## Resultados y discusión

La información recolectada en las entrevistas permitió evaluar si en el Hospital los trabajadores y las directivas hablan el mismo idioma de sentido de pertenencia, cultura organizacional y compromiso con el Hospital. Al comparar y analizar la información se pudo evidenciar los siguientes factores que pueden constituir la base de una propuesta de programa de Endomarketing para el Hospital de Tabio:

### Factor 1. Cultura organizacional y conocimiento de la empresa

El análisis de la información recolectada permitió concluir que tanto los trabajadores como la Coordinación de Talento Humano conocen las áreas del Hospital; la Coordinación ha hecho esfuerzos por divulgar y afianzar la cultura organizacional, reconoce que hay falencias en el proceso debido al alto nivel de rotación del personal, sin embargo, los trabajadores conocen cómo funciona el Hospital y las diferentes áreas de trabajo; el aporte que cada uno de ellos hace para lograr los objetivos de

la empresa. En cuanto a la Misión, la visión y los valores corporativos no existe unanimidad de conceptos, los trabajadores no tienen claridad de la visión y perciben la misión como prestar un buen servicio a los pacientes, además, los trabajadores no ven la cultura organizacional como una estrategia con la que puedan alinearse y cumplir sus objetivos personales.

## **Factor 2: Proceso de inducción**

El proceso de inducción está compuesto por una charla que hace la Coordinación de Talento Humano que incluye los datos básicos de la historia del hospital, Misión, Visión, valores corporativos, estructura organizacional, plan de capacitación y programas de bienestar, sin embargo, hace falta divulgar información relevante, por ejemplo, el reglamento interno de trabajo que está en revisión hace varios meses, y los manuales de procedimiento que también se someten a cambios regularmente, algunas veces ocasionado por el proceso de acreditación que se adelanta en el Hospital, hechos que abren la posibilidad de interpretar la información de diferentes maneras lo que lleva a que no exista unanimidad en los conceptos y se presenten errores en los mismos.

## **Factor 3. Satisfacción laboral y motivación**

Al hablar con los trabajadores se percibe inconformidad por el tipo de contratos que se maneja y saben que en cualquier momento el Hospital puede prescindir de sus servicios, por lo que no se interesan en hacer parte de la estrategia de la empresa, la mayoría piensa que solo deben hacer su trabajo y cumplir un horario; en general no se sienten valiosos como trabajadores y permanentemente sienten temor de que no se les renueve el contrato.

#### **Factor 4. Comunicación**

Todos reconocen como factor importante la comunicación a la hora de realizar los procesos y motivar e integrar los trabajadores, por lo que además de los correos, las carteleras y los teléfonos fijos se han incluido canales como redes sociales como WhatsApp pues hacen llegar la información de forma rápida y aumenta el nivel de respuesta.

#### **Factor 5. Percepción de la utilidad y viabilidad de la propuesta de Endomarketing**

Ninguno de los entrevistados conoce que es *Endomarketing*, por lo que el entrevistador les explica el concepto en general, en que consiste y cuál es su objetivo, luego de entenderlo a la Coordinación de Talento Humano le parece que es una estrategia interesante que puede ayudar a aumentar la motivación y el sentido de pertenencia de los trabajadores y mejorar el trabajo en equipo y la efectividad de la comunicación, para los trabajadores es una buena idea que les da la posibilidad de desarrollarse en otros aspectos.

De acuerdo con los resultados recolectados, se proponen como determinantes de un Programa de Endomarketing para el Hospital de Tabio los siguientes:

- El trabajador como recurso más importante de la organización.
- Comunicación asertiva
- Motivación

En la siguiente se observa cómo se definieron estos factores y los ejes que resultaron luego del análisis de la información

Tabla 6. Factores determinantes para un programa de Endomarketing

Factor	Definición	Ejes de indagación
El Consumidor	Características del grupo poblacional escogido, que determinan el comportamiento dentro de una organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>-nivel educativo</li> <li>-familia</li> <li>-Desarrollo</li> <li>-ocupación</li> <li>-experiencias</li> <li>-calidad</li> <li>-Crecimiento</li> </ul>
La motivación	Factores subconscientes por los que el mercado objetivo desarrolla su trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>-emociones</li> <li>-lealtad</li> <li>-sentimientos</li> <li>-deseos</li> <li>-necesidades</li> <li>-cambio</li> <li>-oportunidades</li> </ul>
La comunicación	Transmitir información esencial para la organización y recibir retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Canales</li> <li>-Tono</li> <li>-Forma</li> <li>-Presentación</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia a partir de la información recolectada*

La tabla muestra como cada factor contiene distintos ejes que influyen en la creación de una propuesta de Endomarketing; en el factor de trabajador se tuvo en cuenta que cada no existen personas idénticas y que su desempeño en una empresa depende de los conceptos que se hayan formado a través de la forma en que viven sus experiencias, su ciclo de vida y sus expectativas en cuanto al futuro. La motivación por su parte está influenciada por los deseos, las emociones, las necesidades, los cambios y las oportunidades de crecimiento de cada persona y la comunicación está determinada por los canales utilizados para transmitirla, el tono, la forma y la presentación, lo que hace que sea efectiva y el mensaje sea recibido como se espera.

## **CONCLUSIONES**

### **PROPUESTA DE PROGRAMA DE ENDOMARKETING PARA EL HOSPITAL DE TABIO**

#### **Alcance**

La propuesta de Programa de Endomarketing que se presenta está dirigida a todos los trabajadores del hospital, teniendo en cuenta que de los 106 trabajadores en promedio al hospital solo 80 asisten a trabajar diariamente debido a los diferentes turnos que se asignan al personal y la necesidad del servicio. Sin embargo, la gerencia de Talento Humano es libre de ponerla en marcha según lo considere mejor.

#### **Propósito de la propuesta**

Objetivo general: Motivar a los trabajadores, fortaleciendo sus habilidades, mejorando el clima laboral alineándolos con las estrategias del hospital creando estrategias para incentivarlos y que se sientan valorados.

Objetivo social: Entender cómo se sienten los trabajadores trabajando en el hospital y qué expectativas tienen con respecto a ella y poder explorar oportunidades de desarrollo para los trabajadores del hospital

Objetivo económico: Descubrir acertadamente las necesidades que deben cubrirse en el grupo objetivo y trabajar en su satisfacción para retener los mejores talentos, con un nivel alto de compromiso, disminuyendo la rotación del personal y aumentando el sentido de pertenencia con la empresa.

Objetivo administrativo: Desarrollar estrategias de marketing correctas y acciones efectivas de comunicación para mejorar la relación

Empresa-Empleado, para que se creen Propuestas de Valor dirigidas al desarrollo y crecimiento.

### **Instrumentos de la propuesta**

Existen diversas opciones en cuanto a los instrumentos se refiere, en este caso serán útiles

- Encuestas: que serán usadas para medir las percepciones de quienes están involucrados en el ejercicio
- Talleres de sensibilización: para promover la participación y mejorar el clima laboral
- Campañas publicitarias: para llamar a la acción de los participantes del proceso

### **Contenido de la Propuesta de Endomarketing**

En la primera fase del diseño, se debe analizar el entorno, para lo que es preciso, tener las metas claras de donde queremos llegar, conociendo la visión proyectada por el hospital podemos determinar las ventajas de implementar el programa de *Endomarketing*, dentro de las que se encuentran las siguientes ventajas:

Ventajas para la empresa:

- Crear sinergias entre las diferentes áreas del hospital encaminadas al mismo objetivo.
- Mejorar procesos y disminuir costos
- Mejorar el clima laboral para motivar a los empleados a ser mejor cada día y potencializar sus talentos.
- Involucrar a los trabajadores con los procesos implementados con la empresa mejorando la recepción y participación en los procesos y planes futuros
- Bajar el nivel de ausentismo y rotación
- Mayor productividad
- Disminuir los conflictos
- Personas comprometidas

Ventajas para los trabajadores:

- Clima laboral agradable para realizar su trabajo
- Satisfacción laboral

- Buen balance de vida trabajo
- Percepción de utilidad por el trabajo que desarrolla
- Sentimiento de justicia y equidad
- Nuevos retos
- Sentirse parte de algo importante

## **Tácticas de implementación de la propuesta de Endomarketing:**

### Táctica 1. “Libérate”

El propósito es hacer una jornada donde los trabajadores puedan expresar sus inconformidades con respecto a sus condiciones de trabajo y el clima laboral y lo que esperan que la organización haga por ellos; por lo que es necesario crear un espacio neutral donde puedan hacer observaciones y aportes sin temor a que esto tenga consecuencias como, por ejemplo, no renovar el contrato.

### ¿Cómo?

Por medio de los líderes de las diferentes áreas destinar un día a recibir las impresiones de los trabajadores con el único propósito de escuchar, no se va a juzgar ni penalizar nada de lo que digan, se hace a través del líder porque en cada área son los que constantemente comparten con ellos y entienden su cotidianidad, por lo que generan mayor confianza a la hora de comunicarse. Lo más importante es que la persona que tenga el trabajo de escuchar a los trabajadores tenga la capacidad de recibir toda la información sea neutral y no deje que las emociones puedan arruinar el propósito de la jornada que no es otro diferente al de escuchar y ponerse en los zapatos de los demás.

El trabajador es libre de comunicarse por medio de una charla personal, un escrito o cualquier medio que considere sirva al objetivo de “dejar las cargas”, siempre y cuando se haga dentro de los límites del respeto y la cordialidad.

La convocatoria debe ser de igual forma atractiva para lograr su efectividad, no debe ser rígida, debe conectarse emocionalmente con los trabajadores. Por ejemplo:

*“Llegó tu momento, cuéntanos cómo te sientes” seguido de la garantía de que lo expresado no dará lugar a sanciones u otro tipo de represalias.*

Otro ejemplo puede ser:

*“Bienvenidos al confesionario del área de \_\_\_\_\_”*

Estamos para escuchar, no para juzgar, aprovecha que no habrá penitencias

Los canales de comunicación serán los de mayor respuesta por parte de los trabajadores

¿Para qué?

Para que los trabajadores entiendan que son parte importante de la organización y el inicio para encontrar objetivos comunes es saber cómo se sienten con respecto a la situación actual, para luego entender cuál es la forma más efectiva de superar los inconvenientes y se pueda alcanzar el objetivo común.

¿Cuándo?

El día que designe el área coordinadora del programa

Táctica 2. ¿Cómo puedo ayudar?

Luego de recibir la información de los trabajadores sobre las inconformidades que puedan tener, el siguiente paso es solucionar los problemas y para ello es necesario que los aportes lleguen de todos los que participan en el proceso. El propósito del ejercicio es promover la

participación en las estrategias y actividades del hospital, en busca de mejorar el clima laboral y hacer el trabajo más agradable.

¿Cómo?

Al igual que en la anterior táctica los líderes serán los encargados de convocar y recibir la información. Se hará una convocatoria parecida a la anterior que por medio de la expectativa enrole a los trabajadores y garantice la mayor participación.

Por ejemplo:

*“si yo pudiera cambiar.....”*

La idea es que por medio de las propuestas de los trabajadores evite repetir los errores y se prevengan posibles situaciones que perjudiquen la operación del hospital.

¿Para qué?

Para que el trabajador y la administración del hospital entiendan que entre todos es más fácil alcanzar los objetivos y que las experiencias vividas en el trabajo pueden evitar retrocesos e inconvenientes, pues es una fuente de información cercana y con un alto impacto en la motivación de los trabajadores.

¿Cuándo?

El día que designe el área coordinadora del programa

Táctica 3. “Hagámoslo juntos”

El propósito de la actividad es evaluar la información recibida en las dos jornadas anteriores y ver la viabilidad de implementar algunas soluciones que aportaron los trabajadores, lo ideal es que se implemente

por lo menos una en cada área y se premie al trabajador que haya hecho la propuesta con un beneficio intangible como, por ejemplo, un día compensatorio, o con un reconocimiento público como el trabajador del mes de esa área.

### ¿Cómo?

Esta vez los líderes de área se reunirán con las directivas del Hospital y expondrán la información recibida de forma ordenada y resumida, la idea es que las propuestas se conserven como fueron concebidas inicialmente y la implementación se haga de la mano de quien hizo propuesta, es decir luego de elegir cual se va a implementar, hacer un plan de trabajo con el autor para que sea trabajado y dirigido en conjunto con los líderes de área.

### ¿Para qué?

Para que los trabajadores desarrollen habilidades y competencias nuevas que aporten al objetivo del hospital sin dejar de lado las metas personales de cada trabajador, promoviendo el crecimiento y desarrollo de los trabajadores y habiendo más eficaces los procesos.

### ¿Cuándo?

Lo ideal es que las tres jornadas se realicen en un tiempo más bien corto para no perder la continuidad del ejercicio, obviamente sin llegar a afectar las actividades cotidianas del hospital.

Tabla 6. Resumen de la propuesta

Tácticas	Recursos necesarios	Responsable
Táctica 1. Libérate	*Espacio adecuado *Tiempo *Disposición	Líder de cada área
Táctica 2. ¿Cómo puedo ayudar?	*Espacio adecuado *Tiempo *Disposición	Líder de cada área
Táctica 3. “Hagámoslo juntos”	*Espacio adecuado *Tiempo *Disposición	Gerencia del Hospital, Coordinación de Talento Humano y los líderes de área

*Fuente: Elaboración propia*

Existe la posibilidad de que también se hagan ajustes internos para mejorar las condiciones laborales de los trabajadores, incrementar su compromiso, motivación y desarrollo de competencias y habilidades. En el siguiente cuadro se exponen algunas de ellas y desarrollo y recursos necesarios para llevarlos a cabo.

Tabla 7. Estrategias motivadoras.

Estrategias de endomarketing para motivar los trabajadores y aumentar su compromiso				
Táctica	Acciones	Recursos necesarios	Responsable	detalle de costos
Mejorar las condiciones laborales	*Hacer una revisión de los puestos de trabajo en cuanto a los requerimientos necesarios para desarrollar las tareas y hacer los ajustes necesarios, por ejemplo, eliminar tareas que no aporten al proceso, crear procesos nuevos más efectivos y sencillos	*Tiempo *Conocimiento del proceso	Talento humano	N/A
Promover el crecimiento y desarrollo personal	*Incrementar las Habilidades y competencias de los trabajadores por medio capacitaciones prácticas y sencillas que aporten al trabajador nuevas herramientas para hacer su trabajo y que pueda aplicar en desarrollo personal	*Alianzas con entidades que puedan desarrollar nuevos conceptos por medio del deporte, el arte, la música, por ejemplo, cajas de compensación, casa de la cultura del municipio. *espacio destinado al desarrollo de las capacitaciones *Tiempo	Talento humano	N/A

Crear espacios de ocio y entretenimiento que promuevan la creatividad de los trabajadores	*crear espacios de lectura, o de relajación donde los trabajadores puedan disminuir el estrés y mejoren su desempeño	*Destinar espacios que puedan aprovecharse para este fin *Tiempo *personal para adecuarlo *económicos	Gerencia del hospital, Talento Humano, área de bienestar	Depende de como se diseñe el espacio se incurrirá en gastos destinados a muebles, decoración, insumos
Promover un estilo de vida saludable	*Integrar el programa de bienestar con estrategias de endomarketing que permitan a los trabajadores sentirse saludables y mejorar su calidad de vida	*Programa deportivo y recreativo *Programa cultural *Tiempo *económicos *Crear alianzas para no incurrir en gastos como se ha manejado hasta ahora	Gerencia del hospital, Talento Humano, área de bienestar	N/A
Crear incentivos que sean realmente valorados por los trabajadores que premien el buen desempeño	*beneficios tangibles e intangibles	*económicos dependiendo del beneficio *Tiempo *Alianzas con diferentes entidades	Gerencia del hospital, Talento Humano	N/A
Balance de vida - trabajo	Posibilidad de integrara la familia en actividades del hospital que impulsen el trabajo en equipo y generen posicionamiento de Marca en los trabajadores.	*espacios adecuados *Tiempo	Gerencia del hospital, Talento Humano	De acuerdo con el beneficio que se vaya a entregar

*Fuente: Elaboración propia*

La efectividad de la propuesta en su primera etapa se medirá por la cantidad de personas que participen con respecto al número total de trabajadores; para una segunda etapa la medición corresponderá al número de las propuestas presentadas con respecto al número de participantes de la etapa anterior y en la última etapa se medirán la respuesta positivas de los trabajadores con respecto a las ideas implementadas y su colaboración para ponerlas en marcha.

## Referencias

Berry, L. L. (1991). a. Parasuraman (1991). Marketing services: Competing through quality.  
Blasco, M., Rodríguez, A. y Fernández, S. (2014) Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universia business Review*, 34-53.

- Costa, D. (2014). Endomarketing Inteligente. Una Empresa Pensada de Dentro Para Fuera. Dublinense.
- Cújar A., Ramos C., Hernández H. y Pereira J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. Estudios Gerenciales (29), 351-355.
- Chiavenato, I. (2000). Comportamiento organizacional, (2° edición) México, D.F.: Interamericana editores S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2007) Introducción a la teoría general de la Administración. Bogotá: Editorial Noma S.A.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. Bogotá: Mac Graw Hill.
- Daza-Orozco, CE. La investigación como proyecto de vida: Un acercamiento al quehacer de los Semilleros de Investigación. Bogotá: Corporación Internacional para el Desarrollo Educativo – CIDE.
- Fayol, H. (1917). Administración industrial y general (14° edición) Buenos Aires: El Ateneo Pedro García S.A.
- Ferro, R. (2016) Endomarketing: ¿Cómo se está aplicando hoy en recursos humanos la pirámide de Maslow? Gestión Humana.
- Gamboa, R., & Jiménez, L. (2016). El Endomarketing: aplicado al talento. Mundo FESC, 12, 8-19.
- Guillén, C. (2001). Psicología del Trabajo Para Relaciones Laborales. Bogotá: Editorial Nomos S.A.
- Jiménez, D. P. (2016). Manual de recursos humanos 3ª ed. ESIC Editorial.
- Kotler, Philip; Armstrong, Gary. Principles of Marketing (16th Global Edition). 2013.. Maslow, A. (1991). Motivación y personalidad. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A. McClellan, D.C. (1989) Estudio de la Motivación Humana. Madrid: Narcea S.A. Ediciones
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research, and application. Sage.
- Noraazian, Khalip. (2016) A three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. Revista internacional de Investigación académica en Ciencias Empresariales y Sociales. (Vol.6 N.12), 16-23.
- Robbins, S., Judge, T. (2013), Comportamiento Organizacional (15ª edición) México S.A. de C.V., Pearson
- Robbins, S. P. (2004). Comportamiento organizacional. Pearson educación.

- Ruiz-Alba, J. (2013). El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno. Revista de Estudios empresariales. Segunda época, 1(2013), 67-86.
- Sampieri, R. Collado, C. y Baptista, M. (2014) Metodología de la Investigación (6° edición). México, McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. DE C.V
- Taylor, F.W. (2015). Principios de la Administración Científica (11° edición). México: Herrero Hnos. S.A.