

FACTORES DETERMINANTES PARA UNA “PROPUESTA DE ENDOMARKETING
PARA EL HOSPITAL DE TABIO”

LUZ ANGELA CASTRO MELO

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
EXTENSIÓN CHIA-JORNADA NOCHE

2018

FACTORES DETERMINANTES PARA UNA “PROPUESTA DE ENDOMARKETING
PARA EL HOSPITAL DE TABIO”

Área: Gestión de las Organizaciones y Sociedad

Línea: Desarrollo Organizacional

LUZ ANGELA CASTRO MELO

Asesor

LUZ DEICY FLOREZ ESPINAL

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

EXTENSIÓN CHIA-JORNADA NOCHE

2018

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Jurado

Chía, 6 de noviembre de 2018

Dedicatoria

A mi hijo, que es mi motor y el regalo más grande que Dios me dio, a él profeso mi amor eterno e inquebrantable, a mi madre por enseñarme a no dejarme vencer y a ser mejor cada día, a ella le debo todo lo que soy y a mi ángel en el cielo que siempre estará conmigo.

Agradecimientos

A Dios por acompañarme en todo este proceso y darme la fuerza para culminarlo, a mi familia por ser mi soporte siempre, por entregarme su amor y estar siempre presente, a mi hijo y mi esposo por su apoyo y paciencia durante este tiempo en el que tuvimos que sacrificar muchas cosas.

A mis maestros, que me mostraron una visión diferente y me nutrieron de conocimiento y nuevas ideas y a todos los que de un modo u otro me apoyaron para esta investigación .

Tabla de Contenido

1. Introducción.....	- 3 -
2. Planteamiento del problema	- 4 -
3. Objetivos.....	- 5 -
3.1. Objetivo general:.....	- 5 -
3.2. Objetivos específicos:	- 5 -
4. Justificación.....	- 5 -
5. Marcos Referenciales.....	- 6 -
5.1. Marco Geográfico	- 6 -
5.2. Marco Histórico.....	- 6 -
5.3. Marco Institucional	- 7 -
5.4. Marco Teórico.....	- 9 -
5.4.1. Antecedentes	- 9 -
5.4.2. Administración Científica	- 10 -
5.4.3. Administración Clásica	- 11 -
5.4.4. Escuela de Relaciones Humanas	- 12 -
5.4.5. Teoría Conductual	- 12 -
5.4.6. Teoría de la Motivación Humana	- 12 -
5.4.7. Teoría Biofactorial de Herzberg	- 13 -
5.4.8. Teoría de McClelland	- 14 -
5.4.9. Teoría de las expectativas VIE	- 14 -
5.4.10. Teoría de la Equidad.....	- 14 -
5.4.11. Teoría de la fijación de metas	- 14 -
5.4.12. Satisfacción Laboral	- 15 -
5.4.13. Marketing.....	- 15 -
6. Estado del Arte.....	- 15 -
6.1. Comportamiento organizacional.....	- 15 -
6.2. Employer Branding.....	- 17 -
6.3. Endomarketing:.....	- 18 -
6.3.1. Etapas del Endomarketing	- 19 -
6.4. Cultura Organizacional	- 20 -
6.5. Compromiso Organizacional:	- 20 -
7. Diseño Metodológico	- 21 -

Instrumentos.....	- 22 -
7.1. Entrevista Cultura Organizacional	- 22 -
7.2. La encuesta para medir cultura organizacional.....	- 24 -
7.3. Encuesta para medir el clima organizacional	- 27 -
7.4. Resultados obtenidos y análisis de la información.....	- 30 -
Factor 1. Cultura organizacional y conocimiento de la empresa.....	- 34 -
Factor 2: Proceso de inducción	- 34 -
Factor 3. Satisfacción laboral y motivación	- 35 -
Factor 4. Comunicación.....	- 35 -
Factor 5. Percepción de la utilidad y viabilidad de la propuesta de <i>Endomarketing</i>	- 36 -
7.5. Análisis de la Encuesta de cultura organizacional	- 36 -
Empowerment	- 37 -
Trabajo en equipo	- 38 -
Desarrollo de capacidades	- 39 -
Valores centrales	- 40 -
Acuerdo.....	- 40 -
Coordinación e integración	- 41 -
Orientación al cambio	- 42 -
Aprendizaje organizativo	- 43 -
Dirección y propósitos estratégicos	- 45 -
Metas y objetivos.....	- 46 -
Visión	- 47 -
7.6. Análisis de la Encuesta de clima laboral	- 49 -
7.7. Propuesta de Programa de <i>Endomarketing</i> para el Hospital de Tabio.....	- 57 -
7.7.1 Alcance - 57 -	
7.7.2. Propósito de la propuesta.....	- 57 -
OBJETIVO GENERAL.....	- 57 -
Objetivo social:	- 58 -
Objetivo económico:.....	- 58 -
Objetivo administrativo:	- 58 -
7.7.3. Instrumentos.....	- 58 -
7.7.4. Propuesta de Endomarketing.....	- 58 -
7.7.5. Estrategia “Empecemos de nuevo”	- 59 -

Táctica 1. “Libérate”	- 59 -
Táctica 2. ¿Cómo puedo ayudar?	- 60 -
Táctica 3. “Hagámoslo juntos”	- 61 -
7.7.6. Resultados esperados	- 65 -
8. Recomendaciones	- 65 -
10. Conclusiones	- 68 -
10.1. Conclusiones de lo encontrado en la organización	- 68 -
10.2. Conclusiones del programa de Endomarketing.....	- 69 -
11. Bibliografía	- 72 -

Lista de gráficas

<i>Figura 1.</i> Organigrama hospital de Tabio.....	7
<i>Figura 2.</i> Características de contratación del hospital de Tabio.....	7
<i>Figura 3.</i> Clasificación de trabajadores por género.....	8
<i>Figura 4.</i> Jerarquía de las necesidades de Maslow	12
<i>Figura 5.</i> Proceso del Marketing.....	15
<i>Figura 6.</i> Dimensiones del compromiso organizacional.....	21
<i>Figura 7.</i> Etapas de la investigación.....	22
<i>Figura 8.</i> ¿La mayoría de los miembros del Hospital están muy comprometidos con su trabajo?.....	37
<i>Figura 9.</i> ¿Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el hospital?.....	37
<i>Figura 10.</i> ¿Los grupos y no los individuos son los principales pilares del hospital?.....	38
<i>Figura 11.</i> ¿El trabajo se organiza de modo cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos del hospital?.....	38
<i>Figura 12.</i> ¿El hospital invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros?.....	39
<i>Figura 13.</i> ¿La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva?.....	39
<i>Figura 14.</i> ¿Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos?.....	40
<i>Figura 15.</i> ¿El hospital tiene una cultura “fuerte”?.....	40
<i>Figura 16.</i> ¿Nos resulta fácil lograr el consenso, aún en temas difíciles?.....	41
<i>Figura 17.</i> ¿Las personas de diferentes grupos del hospital tienen una perspectiva común?.....	41
<i>Figura 18.</i> ¿Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos del hospital?.....	42
<i>Figura 19.</i> ¿Trabajar con alguien de otro grupo de trabajo es como trabajar con alguien de otra organización?.....	42

<i>Figura 20.</i> ¿Respondemos bien a los cambios del entorno?.....	43
<i>Figura 21.</i> ¿Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias?.....	43
<i>Figura 22.</i> ¿Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados?.....	44
<i>Figura 23.</i> ¿Muchas ideas “se pierden por el camino”?.....	44
<i>Figura 24.</i> ¿El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano?..	44
<i>Figura 25.</i> ¿El hospital tiene un proyecto y una orientación a largo plazo?.....	45
<i>Figura 26.</i> ¿El hospital tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo?.....	45
<i>Figura 27.</i> ¿Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir?.....	46
<i>Figura 28.</i> ¿El gerente, los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas?.	46
<i>Figura 29.</i> ¿Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados?..	47
<i>Figura 30.</i> ¿Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro?.....	47
<i>Figura 31.</i> ¿Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros?.....	48
<i>Figura 32.</i> Condiciones laborales hospital de Tabio.....	50
<i>Figura 33.</i> Valoración del trabajo	51
<i>Figura 34.</i> Percepción de la motivación.....	54
<i>Figura 35.</i> Trabajo en equipo, precepción de los trabajadores del hospital de Tabio...55	55
<i>Figura 36.</i> Responsabilidad de trabajadores y líderes de equipos.....	55
<i>Figura 37.</i> Esquema de la propuesta según los factores determinados.....	64
<i>Figura 38.</i> Plan de acción de endomarketing.....	67

Lista de tablas y cuadros

Tabla 1. <i>Teorías clásica y científica Vs. la teoría de relaciones humanas</i>	12
Tabla 2. <i>Comparativo de marketing general y marketing interno</i>	18
Tabla 3. <i>Cuestionario de Cultura Organizacional</i>	24
Tabla 4. <i>Encuesta de medición de Clima Organizacional</i>	28
Tabla 5. <i>Comparativo de respuestas al instrumento aplicado</i>	30
Tabla 6. <i>Factor de condiciones laborales</i>	49
Tabla 7. <i>Factor de valoración</i>	51
Tabla 8. <i>Factor de motivación</i>	52
Tabla 9. <i>Factor de responsabilidad</i>	53
Tabla 10. <i>Factor de Trabajo en equipo</i>	54
Tabla 11. <i>Factores determinantes para un programa de Endomarketing</i>	56
Tabla 12. <i>Resumen del ejercicio</i>	61
Tabla 13. <i>Estrategias motivadoras</i>	62

1. Introducción

En las empresas la gestión de los recursos humanos ha evolucionado con el paso del tiempo y la aparición de nuevas teorías; ahora se considera a las personas como el capital más importante a la hora de lograr resultados, pues son los encargados de realizar los procesos necesarios para que la empresa alcance sus metas; con los cambios constantes en el mercado y en la forma de administrar o dirigir una empresa, es necesario encontrar herramientas que le permitan a las empresas mejorar sus procesos, disminuir costos y encontrar y retener los mejores talentos, de modo que las organizaciones se convierten también en un producto que puede ofrecer muchos beneficios a quienes trabajan en ellas.

Con todo esto, es inevitable que las empresas realicen cambios internos e innoven constantemente, para ello se requiere integrar disciplinas y enfoques diferentes que le permitan a las empresas estar a la vanguardia de lo que exige el mercado; una de las disciplinas que han integrado a la administración es el marketing, pues va mucho más allá de la publicidad con la que se asocia muchas veces. Con los años se han desarrollado diferentes ramas de esta disciplina y se han encontrado muchas formas de aplicarlo en busca de distintos objetivos. Uno de esos objetivos es la satisfacción del cliente interno (trabajador) y para ello la rama que ha cobrado fuerza en los últimos años es el *Endomarketing*, que puede definirse como actividades de promoción dirigidas a los empleados para afianzar las relaciones de los trabajadores con las organizaciones, mejorando la productividad motivándolos por medio de campañas a que sean los principales vendedores y promotores de una marca.

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 aborda el análisis de los factores que determinan una propuesta para el “Plan 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.

La propuesta preliminar del Plan de Endomarketing pretende estar ajustada a las necesidades del Hospital que permita el fortalecimiento de la cultura organizacional, mejorar la comunicación, y estimular el compromiso de cada trabajador, convirtiéndolos en los agentes más representativos de la institución, cubriendo y satisfaciendo las necesidades de las personas que requieren de los servicios que prestan.

2. Planteamiento del problema

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 reinducción 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, Atención al Usuario entre otras, 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.

Se encontró también, 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 encontramos que hay algunos procesos y documentos que se revisan y actualizan constantemente como el reglamento interno y los manuales de procesos internos, por lo que no se han divulgado asertivamente generando una serie de inconvenientes para lograr afianzar la cultura organizacional del hospital.

Este año, el Hospital inició un proceso de acreditación en salud por lo que requiere de forma urgente que el personal que trabaja allí esté fuertemente comprometido y alineado con la estrategia y objetivos de la empresa por lo que es pertinente que se inicie un trabajo interno para motivar a los trabajadores y mejorar su clima laboral, lo que se pretende es aportar a la implementación de un plan de *Endomarketing* que le permita al hospital mejorar en su gestión trabajando internamente, mejorando el clima organizacional tomando las herramientas existentes e integrándolas con las nuevas tendencias para el mejoramiento de las productividad para alcanzar las metas propuestas por la institución, logrando que sus trabajadores se identifiquen con la empresa y dispongan sus talentos en pro de los objetivos empresariales y personales que repercutan en beneficio de la comunidad.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general:

- Identificar las variables que son determinantes para el diseño de una propuesta de *Endomarketing*

3.2. Objetivos específicos:

- Diseñar una propuesta innovadora de “Plan de Endomarketing” para la E.S.E. Hospital Nuestra Señora del Carmen de Tabio ajustada a sus necesidades, que logre motivar al personal de manera permanente, mejorando el clima laboral y afianzando la cultura organizacional; con el fin de empoderar a los trabajadores y hacer que se sienta a gusto y orgullosos de trabajar en el hospital.
- Analizar los factores de clima y cultura organizacional que influyen en el diseño de la propuesta.
- Crear una ruta de acción para para el diseño de la propuesta en pro de motivar a los trabajadores del hospital e incrementar su compromiso.
- Brindar al Hospital de Tabio, un acompañamiento permanente por parte de la Universidad de Cundinamarca para el desarrollo del proceso; que garantice que la propuesta genere los resultados esperados.

4. Justificación

Con el paso del tiempo las estrategias de la gestión de los recursos humanos para lograr que las empresas atraigan y retengan a las personas con los mejores talentos ha venido cambiando y han tomado fuerza teorías que antes no se consideraban importantes para lograr las metas de una organización, se ha demostrado que si los trabajadores se sienten a gusto dentro de una organización son más productivos, ya que sienten que la compañía les brinda cosas que marca la diferencia con otras. Estas estrategias pueden ser muy diversas y todas van dirigidas a hacer que la cultura organizacional permanezca fortalecida a través de trabajadores felices, que prefieren trabajar con empresas que ofrecen otros beneficios diferentes al salario que reciben, lo que hoy se denomina “Salario Emocional”.

Actualmente, la cultura organizacional tiene un impacto enorme en la productividad y satisfacción de los trabajadores y puede ser usada como estrategia eficaz para fortalecer el compromiso y retener el mejor talento humano, es un elemento único en cada organización que puede crear mejoras a nivel de productividad y desempeño de sus trabajadores; empoderándolos y motivándolos a alinearse con los valores, la misión y la visión de la empresa; por lo que representa un componente crítico en su estrategia de negocios.

El Marketing combinado con una gestión de talento humano innovadora es una herramienta muy útil para incrementar el compromiso organizacional y la satisfacción laboral, hoy, es

considerado un elemento vital en cualquier empresa independientemente del tipo que sea, el tamaño o el sector al que pertenezca, su importancia radica en que, está demostrado que al aplicarlo, las empresas no solo alcanzan el éxito, sino que también aseguran su permanencia en el mercado; pues su objetivo es estudiar el mercado, conocer el cliente y saber que necesidades tiene para poder satisfacerlas. En este caso el cliente es el trabajador quien debe ser motivado para que pueda desarrollar sus habilidades y aportar al objetivo de la empresa sin dejar de lado su proyección personal.

El Hospital Nuestra Señora del Carmen busca ser reconocida como se mencionó anteriormente, como una Institución que aporta al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad del Municipio de Tabio, la entidad tiene como principios fundamentales la humanización, el trabajo en equipo y la calidad, estos principios serán nuestros pilares para la creación de la propuesta de *Endomarketing* que busca que cada trabajador se sienta comprometido con la institución, estudiando las motivaciones que tienen para realizar una labor determinada y desarrollando planes para que se cumpla con las expectativas de los trabajadores.

5. Marcos Referenciales

5.1. Marco Geográfico

El área geográfica donde se realizó el trabajo de grado es en el Departamento de Cundinamarca en el municipio de Tabio, ubicado en la provincia de Sabana centro, que limita con los municipios de Zipaquirá, Cajicá, Tenjo y Subachoque, tiene una extensión de 74,5 kilómetros de las cuales 74 corresponden al área rural, cuenta con una población de 27.000 habitantes, es un pueblo turístico principalmente por su gastronomía y artesanía, también se desarrollan actividades de floricultura y agronomía; está conformado por las veredas El Salitre, Juaica, Llano Grande, Lourdes, Palo verde, Río Frío Occidental, Río Frío Oriental, Santa Bárbara que corresponden al sector rural y el sector central es la parte urbana del municipio. La investigación se desarrollará en la E.S.E. Hospital Nuestra Señora del Carmen ubicado en la calle 3 # 3-87 en el centro del municipio.

5.2. Marco Histórico

El Hospital de Tabio fue fundado en 1922, luego de que las hermanas Mercedes y María del Carmen García donaran el terreno, después gracias a eventos realizados por el Párroco dónde se recolectaron fondos suficientes fue posible su construcción.

En 1947 el Fondo Hospitalario de Cundinamarca construyó el edificio y en 1958 las hermanas de la comunidad religiosa de los Pobres de San Pedro Claver se encargaron de administrarlo, al siguiente año se construye como hospital y se amplía la planta física incluyendo más habitaciones para los pacientes, También se nombra la Junta Administradora del Hospital con facultades para manejo de personal y compras, pero dependía de Fondo Nacional Hospitalario que fue quien dotó al hospital con equipos necesarios para su funcionamiento, que en esa época

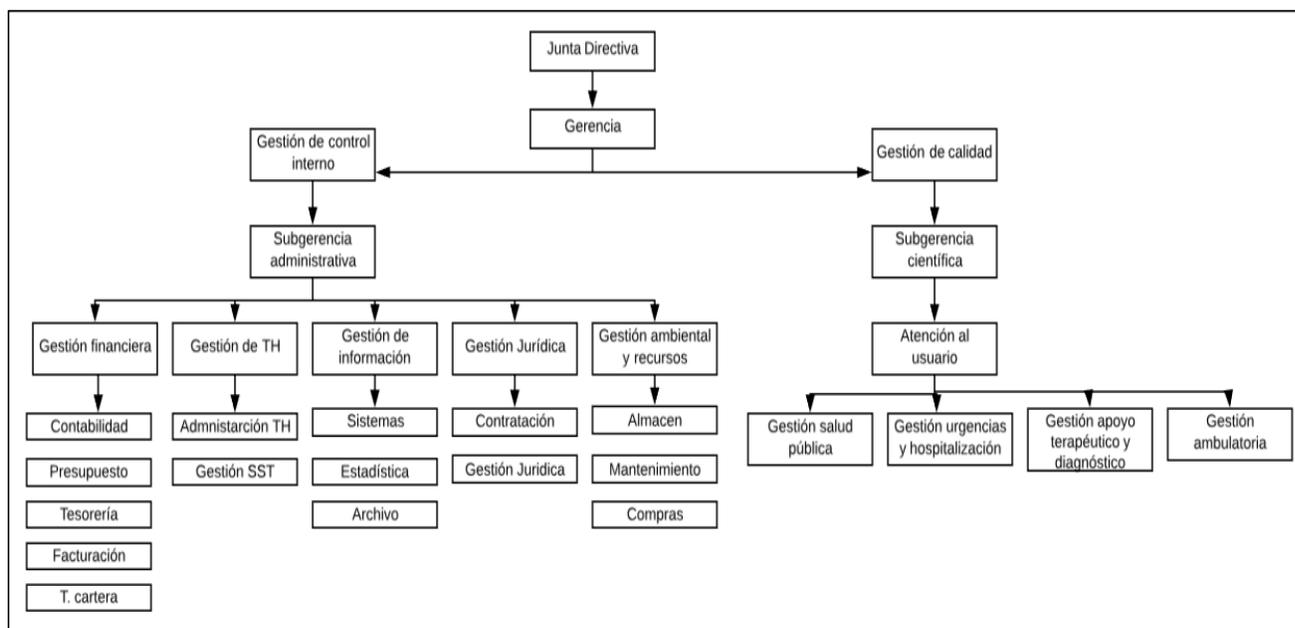
atendía 120 consultas al mes e internaba a 8 pacientes en promedio, contaba con un laboratorio médico que atendía 3 días a la semana.

En 1960 se concedió la personería jurídica al hospital y luego de 10 años su administración fue entregada a la secretaría de salud de Cundinamarca, a partir de ahí, se incrementa la dotación de equipos y de personal para atender a los usuarios que cada vez eran más, en 1991 el Ministerio de Salud canceló la personería jurídica que había otorgado anteriormente y en 2008 se transforma en Empresa social el estado (ESE) figura que continúa hasta hoy.

5.3. Marco Institucional

La E.S.E Hospital Nuestra Señora del Carmen es una institución que presta servicios de bajo nivel de complejidad, está regido principalmente por la ley 100 de 1993 que define el Sistema Integrado de seguridad Social, Ley 715 de 2001 en la que se dictan normas referentes a la asignación de recursos de la Nación, Decreto 2309 del 2002 que establece requisitos para garantizar la calidad de la atención en salud. el hospital tiene una estructura organizacional de tipo departamental con dos áreas principales que son el área asistencial que integra urgencias, hospitalización, consulta externa y el área administrativa que incluye talento humano, contratación, presupuesto, contabilidad, archivo, tesorería y almacén, en la siguiente figura podemos ver las diferentes áreas de administración y operación del hospital.

figura 1. Organigrama hospital de Tabio



Fuente: Elaboración propia basada en información suministrada por la entidad

Según datos suministrados por la entidad, en el hospital trabajan 106 personas, las cuales tienen contratos de la siguiente manera:

figura 2. Características de contratación del hospital de Tabio



Fuente: Elaboración propia basada en información suministrada por la entidad

La clasificación de acuerdo al género los trabajadores se muestra en la figura 3

Figura 3. Clasificación de trabajadores por género



Fuente: Elaboración propia basada en información suministrada por la entidad

De acuerdo con la información recogida en la página web del Hospital, los siguientes son la descripción de la misión, visión, principios y valores institucionales.

“ *Misión*

Somos una organización que presta servicios de salud de primer nivel, con capacidad tecnológica, científica y humana comprometidos con el cuidado de la salud, bienestar y calidad de la vida de la comunidad a través de acciones en salud pública.

Visión

En el año 2019 seremos reconocidos como una organización con altos estándares de calidad de calidad, referente en acciones, en atención primaria en salud, cobertura y servicios para lograr una comunidad saludable.

Principios

- *Humanización*
- *Trabajo en equipo*
- *Calidad*

Valores

- *Honestidad*
- *Compromiso*
- *Diligencia*
- *Justicia*
- *Transparencia*
- *Respeto¹*

5.4. Marco Teórico

El Marco Teórico tiene como referencia diferentes autores que ayudan a entender el porqué es importante realizar programas de endomarketing dentro de las organizaciones que permitan retener el mejor talento por medio de diferentes motivadores que no solo buscan alcanzar las metas de la organización sino también las de las personas que trabajan en ella.

En un principio se hace una exposición de los antecedentes de la administración de los recursos humanos y su historia a través del tiempo, luego se revisan las teorías y los conceptos básicos de la administración que iniciaron el camino y que han ido evolucionando.

Finalmente se expone la evolución de las teorías, su estado actual y la forma de aplicarlas en las empresas de hoy en día.

5.4.1. Antecedentes

Los inicios de la gestión del talento humano datan de las civilizaciones antiguas donde las personas tuvieron que unirse en grupos para garantizar su supervivencia, organizándose para integrar las habilidades de cada uno y así beneficiar a todos y siendo capaces de administrar los recursos con los que se contaban y adaptándose a los cambios de la sociedad para sobrevivir.

Con el desarrollo de las civilizaciones fue siendo más complejo dado que las necesidades cambiaban conforme el desarrollo y las nuevas formas de vivir lo requerían, por ejemplo, para las grandes construcciones de las civilizaciones antiguas los líderes debieron organizar las

¹ Recuperado de <https://esehospitaltabio.gov.co/quienes-somos>

personas según sus perfiles y seleccionarlos para las diferentes labores asignado tareas específicas para cada uno.

El aporte de Grecia a la administración vino de los orígenes del método científico por medio de los criterios de investigación que luego se fueron incluyendo en diferentes aspectos de la administración, también allí fueron los filósofos Platón que hablo de la división y especialización de trabajo y Sócrates que planteó que un buen administrador lograría que los trabajadores obedecieran y cumplieran con su labor si sabía seleccionar el personal idóneo para cada tarea.

Luego vino la revolución industrial que con las máquinas de vapor ayudaron a que la producción se masificara, teniendo que contratar mucho más personal que requería especializarse en cada tarea por medio de entrenamientos y capacitaciones y una mayor división del trabajo. Haciéndose necesario que se crearan nuevas formas de coordinación de los grupos de personas, pero sin preocuparse por sus necesidades o por su seguridad, pues las personas se consideraban como parte de las máquinas; lo que hizo que naciera en el siglo XIX un departamento de bienestar que se encargaba de velar por que estas necesidades fueran cubiertas y se mejoraran las condiciones de trabajo.

Después de la Primera guerra Mundial, en los departamentos de personal cobró importancia la atención a las necesidades y el equilibrio de las tareas, y los gobiernos crearon políticas para garantizar que las empresas cumplieran con un mínimo de requisitos que buscaban condiciones de seguridad y estabilidad para los trabajadores, A partir de todo esto se mejoraron los criterios de contratación y selección de personal y el diseño de puestos de trabajo, avance necesario para que las empresas se ajustaran a las circunstancias y de esta forma solucionar los problemas de cada época.

La administración de los recursos humanos puede verse desde diferentes enfoques y teorías que han dado solución a esos problemas y son las que han sobrevivido al paso del tiempo y nos han dado los pilares para la administración moderna.

Para el caso mostraremos las principales teorías desarrolladas desde el punto de vista del recurso humano y la motivación.

5.4.2. 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.

Esta teoría buscaba el rendimiento máximo medido por la velocidad para realizar las tareas.

5.4.3. Administración Clásica

Fayol (1987, 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:

1. División del trabajo: especialización de funciones y separación de los poderes.
2. Autoridad y responsabilidad: derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer, no hay autoridad sin responsabilidad.
3. Disciplina: respeto a los convenios establecidos entre la organización y sus agentes.
4. Unidad de mando: un agente solo recibe órdenes de un jefe
5. Unidad de dirección: un solo jefe, un solo programa, un mismo fin
6. 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.
7. Remuneración: es el precio por el servicio prestado, debe satisfacer tanto al empleado como al empleador.
8. Centralización: la autoridad se concentra en el nivel más alto de la organización
9. Jerarquía: constituida por la serie de jefes que van desde la autoridad superior a los agentes inferiores
10. Orden: un lugar para cada persona y cada persona en su lugar.
11. Equidad: estimular el personal para obtener de ellos lealtad
12. Estabilidad del personal: dejar que una persona desempeñe la función que aprendió disminuyendo la rotación
13. Iniciativa: concebir y ejecutar
14. Espíritu de grupo: la unión hace la fuerza

En común con la administración científica tiene que estudia las organizaciones a nivel interno.

5.4.4. 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 enfoca en las tareas y la tecnología	Se enfoca en las personas
Se inspira en sistemas de ingeniería	Se inspira en sistemas de psicología
Autoridad centralizada	Delegación de autoridad
Líneas claras de autoridad	Autonomía del trabajador
Especialización y competencia técnica	Confianza y apertura
División del trabajo	Énfasis en las relaciones humanas
Confianza en normativas	Confianza en las personas
Separación entre líneas y staff	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.

5.4.5. 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 donde 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).

5.4.6. Teoría de la Motivación Humana

Más adelante, Abraham Maslow (1954, p.25) uno de los principales exponentes de la psicología humanista desarrolló 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 4 podemos ver cuáles son estas necesidades y su jerarquía.

Figura 4. Jerarquía de las necesidades de Maslow



Fuente: Elaboración propia basado en 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.

5.4.7. 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.

5.4.8. 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.

5.4.9. 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:

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

5.4.10. 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)

5.4.11. 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)

5.4.12. 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)

5.4.13. 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 5. Proceso del Marketing



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

6. Estado del Arte

6.1. Comportamiento organizacional

Para definir el comportamiento organizacional tomamos 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 Stephen. (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)

Se considera que las personas que están ubicadas en el primer escalón no están comprometidas con la organización e incluso pueden ser tóxicos, debido a que entre las características de estas personas están:

- Su mayor motivación es el dinero y nunca está satisfecho con el pago que recibe y se queja constantemente.
- El horario es exacto, ni un minuto más ni uno menos porque “no se lo pagan”
- Siempre esta aburrido con su trabajo y a la primera oportunidad renuncia incluso sin avisar.

Las personas ubicadas en el segundo escalón de la pirámide no están comprometidas con la empresa y sus características son muy similares al anterior:

- De igual forma consideran que la relación costo-beneficio nunca está a su favor, por lo que siempre están buscando otro trabajo.
- No trabajan bien en equipo
- Pueden llegar a enfermarse

Es importante conocer las causas de la insatisfacción de las personas y que la empresa trabaje para entender la situación de insatisfacción y tomar medidas que la reduzcan; o de lo contrario puede aumentar el número de personas insatisfechas y desmotivadas; algo importante que las organizaciones deben mantener fortalecido son los canales de comunicación ya que ayudan a detectar los problemas y de esta forma tomar medidas a tiempo para no afectar la operación de las empresas. (Ferro, 2016.p.2)

A partir del tercer nivel puede considerarse que una persona que está ubicada allí está un poco más comprometida con su trabajo, sin embargo, piensan que algo les falta, por lo general sienten que: Faltan políticas de promoción que reconozcan su trabajo

- Trabajan con agrado, pero no se sienten orgullosos de la empresa por lo que no son buenos embajadores de la misma.
- Pueden considerar otras ofertas de trabajo
- Su nivel de compromiso no es estable y tiende a disminuir en algunas ocasiones.

A este nivel una empresa debe aspirar como estándar mínimo a pesar de que no es el ideal, de todas formas, se debe trabajar en motivar a las personas constantemente para elevar su nivel de compromiso.(Ferro, 2016.p.3)

En el siguiente nivel están las necesidades de auto reconocimiento dónde las personas se sienten parte de algo más grande y sienten que:

- Su trabajo es importante para alcanzar las metas
- Disfruta su trabajo y la responsabilidad individual,
- Trabajan bien en equipo y no necesitan supervisión

El último nivel se encuentra las necesidades de auto realización, las personas que están en este nivel son las que:(Ferro, 2016.p.3)

- Aman la empresa y así lo manifiestan
- Son líderes positivos que inspiran a otros a imitarlos
- Les gusta ayudar a otros

Lo más importante de este nivel es la actitud y las personas con éstas características son muy significativos para la empresa y es ahí donde inicia el trabajo de retener estas personas con programas como el *Endomarketing* que hoy en día es un concepto que cobra importancia dentro de las empresas que buscan ir más allá, innovando en la gestión de los recursos humanos y demostrar que estos cambios pueden traer beneficios muy grandes a las empresas.(Ferro, 2016.p.4)

6.2. 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)

6.3. 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 multidisciplinares 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
Cliente externo	Trabajador
Producto o servicio	Empresa
Técnica de ventas	Comunicación Interna
Fuerza de ventas	Equipo directivo
Objetivo	Incrementar la motivación

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

- Trabajador: a quien se le deben reconocer sus deseos, necesidades y preferencia para hacer más efectivas las estrategias que se implementaran.
- Empresa: como producto se deben transmitir, los objetivos, la estructura organizacional, la planeación estratégica, las políticas, las fortalezas y debilidades para buscar entre todos mejores resultados.
- Comunicación interna: que debe ir en dos direcciones, descendente para comunicar lo que la empresa pretende conseguir y ascendente para recibir retroalimentación y medir el impacto y la coherencia del mensaje transmitido.
- Equipo Directivo: está conformado por el staff coordinador y directivo de una compañía y son quienes están encargados de vender la idea de lo que desean hacer y a donde quieren llegar, son los que motivan al personal y los inspiran para adherirse a los planes de la empresa.
- Incrementar motivación: es el objetivo del Endomarketing, que por medio de la mejora del clima organizacional aumenta la productividad, la calidad de los procesos y aumenta la competitividad de las empresas.

6.3.1. Etapas del Endomarketing

Según (Barranco, 2016.p.10) el proceso tiene 4 etapas:

6.3.1.1. Análisis del Entorno: esta primera fase estudia el entorno de la empresa donde se implementará el programa, se tendrán en cuenta indicadores del sector donde opera la compañía, indicadores internos y se estudia también la historia del accionar de otras empresas para hacer un análisis comparativo y tener una perspectiva más completa de los factores que influyen en la operación de la organización. Se deben tener en cuenta las ventajas y barreras que se pueden encontrar con la implementación del programa.

6.3.1.2. Estudio de mercado interno: conociendo ya el entorno, se debe hacer un estudio dentro de la empresa con el fin de conocer nuestro propio mercado interno, aplicando diferentes estrategias que permiten revelar las diferentes expectativas, opiniones o problemáticas que pueden existir; crear estrategias de acercamiento y facilitar el proceso de cambio para los que tienen mayor dificultad para ello.

6.3.1.3. Proceso de Adaptación: en esta fase se ajustan los recursos de la empresa según se determinen sus necesidades tanto a corto como a largo plazo, teniendo conocimiento las características de cada trabajador y su potencial, se inicia con la implementación de políticas

ajustadas a esta realidad que permitirán satisfacer las necesidades que no han sido cubiertas, entre más detalladas sean estas estrategias mejores resultados se obtendrán, con cada estrategia se deben crear también los indicadores que nos permitirán saber si son eficaces o no.

En esta fase es muy importante una comunicación asertiva e integral que involucre todos los niveles y áreas de la organización que permita que el mensaje que se envía desde las directivas y los coordinadores intermedios llegue de la forma más sencilla y clara posible para que los cambios se hagan sin mayores complicaciones

6.3.1.4. Control del Plan; en esta fase se evaluarán los resultados obtenidos y se verificará si los procesos se han dirigido a donde se esperaba y se tomarán correcciones en caso de desviaciones del objetivo planteado. El análisis de estos resultados nos permitirá aprender del proceso y evitar errores en el futuro.

6.4. 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)

6.5. 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)

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

Figura 6. Dimensiones del compromiso organizacional

Dimensiones del compromiso						
	Antecedentes	Aspectos principales	Características	Las Personas	Tipo de contrato psicologico	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
Compromiso normativo	*Características personales * Socialización * Experiencias en el trabajo	*compromiso moral *Deber	*Sentirse obligado en el fondo *Lealtad	*Deber moral y siente que debe contribuir al objetivo de la organización *Identificación	*Relacional * Vínculo Racional *Fidelización	Aportan a los objetivos de la 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

Se ha demostrado que la satisfacción laboral está directamente relacionada con el compromiso organizacional, por ello es importante tener en cuenta cuales son los impulsores del compromiso para poder ofrecer alternativas eficaces para motivar el personal; algunos de éstos impulsores son:

- Oportunidad de carrera
- Reconocimiento
- Pago
- Innovación
- Reputación
- Desarrollo personal

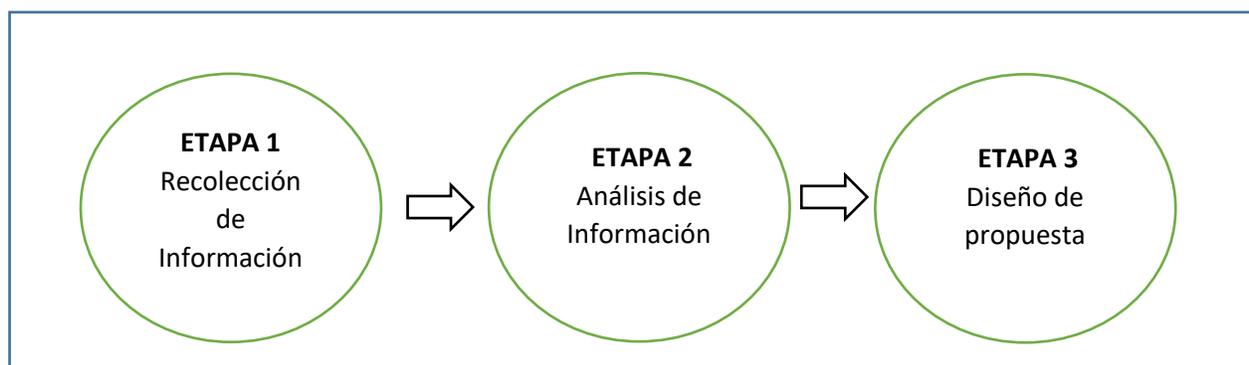
Para lograr un compromiso real de los empleados con la organización es necesario que se genere una comunicación clara y asertiva, se creen propuestas de valor enfocadas en las personas para brindar oportunidades de desarrollo y satisfacción laboral. (Hewitt,2015. p.4-6)

7. Diseño Metodológico

Para el desarrollo de la tesis 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.

Consta de 3 etapas representadas en la siguiente figura:

Figura 7. Etapas de la investigación



Fuente: Elaboración propia

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 ajustado y revisado por el área de talento humano del hospital, que nos permitió evaluar cómo se sienten los trabajadores del hospital con respecto a la gestión de los recursos humanos y 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 datos recopilados en las dos encuestas fueron facilitados por el grupo investigador que actualmente trabaja con el Hospital con el fin de aportar a ésta investigación.

7.1. 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 recoge información sobre cinco aspectos importantes que son necesarios para el objetivo de la investigación; los aspectos son:

1. Alineación con la cultura organizacional y conocimiento de la empresa (preguntas 1,2,3,4,5)
2. Proceso de inducción de las personas nuevas (preguntas 6,7,8,9)
3. Satisfacción laboral y motivación (preguntas 10,11,12,13)
4. Canales de comunicación (pregunta 14)

5. Percepción de la utilidad y viabilidad de la propuesta de *Endomarketing* (pregunta 15,16,17,18)

El instrumento se diseñó con las siguientes preguntas:

1. ¿Conoce como es la estructura organizacional del Hospital? (Organigrama)
2. ¿Conoce la Misión, Visión y los valores Corporativos?
3. ¿Cuál es la ventaja competitiva del Hospital con respecto a otras entidades de salud?
4. ¿Existe una cultura organizacional que esté adoptada por los trabajadores?
5. ¿Cómo es la relación entre la Cultura Organizacional y las personas que tienen más antigüedad en el Hospital?
6. ¿Cómo es el proceso de inducción de personal?
7. ¿Cuáles son las características esperadas de un trabajador en el Hospital?
8. ¿Todos los trabajadores conocen el reglamento interno de trabajo? En caso afirmativo, ¿cómo divulgan el Reglamento?
9. ¿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?
10. ¿Cuál es la situación más frecuente en relación con los trabajadores?
 - a. Ausentismo
 - b. Rotación de personal
 - c. Dificultad en el trabajo en equipo
 - d. Comunicación organizacional débil
 - e. Bajo sentido de pertenencia al Hospital
 - f. Actitud en el trabajo
 - g. Inteligencia emocional
 - h. Otro, cuál _____
11. ¿Cómo se incentivan y motivan a los trabajadores?
12. ¿Cuál es la capacidad instalada para la prestación de servicios en el Hospital?
13. ¿En qué tema se debe profundizar para lograr afianzar la Cultura Organizacional?
14. ¿Cuáles son las redes de comunicación interna?
15. ¿Sabe Usted qué es Endomarketing?
16. ¿Considera que un Programa de Endomarketing puede aportarle algo al Hospital? En caso afirmativo, ¿qué?
17. ¿Quién es la persona o el área llamada a implementar un Programa de Endomarketing?
18. En caso de adoptar un Programa de Endomarketing para el Hospital, ¿Qué tipo de restricciones se podrían presentar?
 - a. Económicas
 - b. De infraestructura física
 - c. Resistencia al cambio
 - d. Continuidad del programa con el tiempo
 - e. Otra, cuál _____

7.2. La 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 3.

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:		
Empowerment	Si	NO
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?		
Trabajo en equipo		
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?		
Desarrollo de capacidades		
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?		
Valores centrales		
16. ¿Los líderes y directores practican lo que predicen?		
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?		
Acuerdo		
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?		
Coordinación e integración		
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?		
Orientación al cambio		
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?		
Orientación al cliente		
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?		
Aprendizaje organizativo		
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”?		
Dirección y propósitos estratégicos		
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?		
Metas y objetivos		

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?		
Visión		
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

7.3. Encuesta para medir el clima organizacional

La encuesta se obtuvo del Cuestionario de clima organizacional de la Procuraduría General de 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:

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

Tabla 4.

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 del a 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 despide 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)

7.4. Resultados obtenidos y análisis de la información

La información recolectada en la entrevista permite evaluar si en el hospital los trabajadores y las directivas hablan el mismo idioma, con respecto a los factores indagados, en cuanto a la respuesta de los trabajadores se recopiló la información y se presentó un resumen de lo respondido por todos para hacer más fácil el análisis y poder hacer el comparativo.

En la figura 8 podemos observar la comparación de las respuestas para analizar con mayor claridad y eficiencia la información.

Tabla 5.

Comparativo de respuestas al instrumento aplicado

Comparativo de respuestas a la entrevista		
Pregunta	Respuesta Gerente TH	Respuesta trabajadores
1. ¿Conoce como es la estructura organizacional del Hospital? (Organigrama)	Hay dos áreas principales que son el área asistencial y el área administrativa	La respuesta coincide con la gerencia y respondieron que son dos las áreas principales asistencial y administrativa
2. ¿Conoce la Misión, Visión y los valores Corporativos?	si los conoce, los describe y los promueve	no existe unidad en el concepto, hablan ambiguamente de ellos

<p>3. ¿Cuál es la ventaja competitiva del Hospital con respecto a otras entidades de salud?</p>	<p>Existen programas que no tienen otras entidades como el plan de acompañamiento a las mujeres que tienen sus hijos en el hospital plan pingüino, yoga prenatal, parto humanizado</p>	<p>los trabajadores no reconocen las ventajas competitivas del hospital</p>
<p>4. ¿Existe una cultura organizacional que esté adoptada por los trabajadores?</p>	<p>no, la gerencia de Talento Humano considera que la cultura organizacional está debilitada</p>	<p>Los trabajadores no ven la cultura organizacional como algo relevante, piensan que lo importante es hacer bien su trabajo</p>
<p>5. ¿Cómo es la relación entre la Cultura Organizacional y las personas que tienen más antigüedad en el Hospital?</p>	<p>Las personas que llevan mucho tiempo trabajando en el hospital son las personas que más se resisten al cambio y no apoyan la gestión administrativa actual.</p>	<p>Los trabajadores entrevistados no tienen conocimiento de cómo es asumida la cultura organizacional de los antiguos.</p>
<p>6. ¿Cómo es el proceso de inducción de personal?</p>	<p>El proceso de inducción está conformado por una charla dictada por el área de Talento Humano que incluye misión, visión, valores y prohibiciones y otra parte con el área encargada de salud ocupacional para garantizar la seguridad del trabajador. La gerencia reconoce falencias en este proceso</p>	<p>Los trabajadores piensan que al proceso de inducción en ocasiones le hace falta incluir información relevante y hacer un mejor acompañamiento al trabajador nuevo</p>
<p>7. ¿Cuáles son las características esperadas de un trabajador en el Hospital?</p>	<p>Principalmente que cumplan con el perfil (estudios y experiencia) y por el proceso de acreditación que adelanta el hospital están buscando</p>	<p>las personas que cumplan el perfil requerido</p>

	personas con un nivel de compromiso alto	
8. ¿Todos los trabajadores conocen el reglamento interno de trabajo? En caso afirmativo, ¿cómo divulgan el Reglamento?	No ha sido divulgado por que está en revisión	Ninguno de los trabajadores conoce el reglamento completo, responden que en la inducción les mostraron algunas restricciones y nada más
9. ¿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?	Si existen pero los actualizan constantemente, por lo que no lo divulgan en muchas ocasiones	Saben que existen pero la mayoría no los lee, se quedan con la información verbal de la inducción y de los compañeros.
10. ¿Cuál es la situación más frecuente en relación con los trabajadores? a. Ausentismo, b. Rotación de personal, c. Dificultad en el trabajo en equipo, d. Comunicación organizacional débil, e. Bajo sentido de pertenencia al Hospital, f. Actitud en el trabajo, g. Inteligencia emocional, h. Otro, cuál	Dificultad de trabajo en equipo. Comunicación organizacional débil, Bajo sentido de pertenencia de los trabajadores	Dificultad de trabajo en equipo, comunicación débil, Reconocimiento del trabajador como elemento importante
11. ¿Cómo se incentivan y motivan a los trabajadores?	Con premios pequeños financiados por los trabajadores, hay un rubro destinado para esto pero lo manejan personas ajenas a la oficina de Talento Humano por decisión administrativa, por lo que no hay dinero disponible para ello, sin embargo, la gerencia de TH hace actividades de esparcimiento para integrar y motivar y en la mayoría hay poca participación.	De los trabajadores entrevistados, ninguno ha sido premiado al menos una vez, no saben quién ha sido premiado

<p>12. ¿Cuál es la capacidad instalada para la prestación de servicios en el Hospital?</p>	<p>El hospital cuenta con 16 camas y en urgencias hay 2 médicos atendiendo, por lo general no hay inconvenientes con el servicio</p>	<p>Los trabajadores sienten que tiene una carga laboral pesada.</p>
<p>13. ¿En qué tema se debe profundizar para lograr afianzar la Cultura Organizacional?</p>	<p>motivación</p>	<p>reconocimiento, motivación y valoración del trabajo</p>
<p>14. ¿Cuáles son las redes de comunicación interna?</p>	<p>La gerencia reconoce como canales de comunicación, una cartelera del comedor, correos y WhatsApp</p>	<p>Los trabajadores responden que los medios de comunicación son WhatsApp, correo, cartelera, teléfono e impresos</p>
<p>15. ¿Sabe Usted qué es Endomarketing?</p>	<p>No lo conoce por lo que el entrevistador explica el concepto, el propósito y ventajas</p>	<p>Ninguno lo conoce por lo que el entrevistador explica el concepto, el propósito y ventajas</p>
<p>16. ¿Considera que un Programa de Endomarketing puede aportar algo al Hospital? En caso afirmativo, ¿qué?</p>	<p>La gerencia considera que el mayor aporte que puede hacer la implementación del programa sería le de aumentar la motivación de los trabajadores</p>	<p>Los trabajadores piensan que es bueno pero no creen que lo implementen, tienen la percepción de que no son importantes para la empresa</p>
<p>17. ¿Quién es la persona o el área llamada a implementar un Programa de Endomarketing?</p>	<p>La encargada de talento humano piensa que si se va a aplicar por áreas el llamado es el líder del área con acompañamiento de Talento Humano, si es general será ésta gerencia quien coordine</p>	<p>Los trabajadores responden que debe ser la Gerencia de Talento Humano</p>

<p>18. En caso de adoptar un Programa de Endomarketing para el Hospital, ¿Qué tipo de restricciones se podrían presentar? a. Económicas, b. De infraestructura física, c. Resistencia al cambio, d. Continuidad del programa con el tiempo, e. Otra, ¿cuál?</p>	<p>Económicas , de resistencia al cambio y de continuidad</p>	<p>Resistencia al cambio, económicas</p>
---	---	--

Fuente. Elaboración propia a partir de la información recolectada

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 nos permite concluir que tanto los trabajadores como la gerencia de Talento Humano conocen las áreas del hospital si bien ésta gerencia ha hecho esfuerzos por divulgar y afianzar la cultura organizacional reconoce que hay falencias en el proceso debido principalmente al alto nivel de rotación del personal, sin embargo, los trabajadores conocen cómo funciona el hospital y las diferentes áreas de trabajo y el aporte que cada una de ellas 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.

En cuanto a la pregunta tres que indaga sobre la ventaja competitiva del hospital, la gerencia de Talento Humano hace referencia a un conjunto de programas que se han implementado para generar valor a la hora de prestar un servicio, por ejemplo, el Plan pingüino; Yoga prenatal y Parto Humanizado que buscan que la experiencia de ser madre sea mucho más fácil y se reduzcan los riesgos; al preguntarle a los trabajadores ninguno hizo referencia a éstos programas y no expresaron claramente alguna practica diferenciadora en los servicios del hospital, en este caso es importante que los trabajadores reconozcan las estrategias implementadas que son representativas para la empresa en cuanto a la consecución de los objetivos y entiendan el propósito de implementarlas para que ayuden a impulsarlas y contribuyan al posicionamiento de hospital.

En resumen, la cultura organizacional no está tan afianzada como se espera en los trabajadores, esta situación es la consecuencia de la rotación del personal y la falta de motivación de los trabajadores, sumado a que los trabajadores que llevan más tiempo trabajando son los que más se resisten a los cambios y crean barreras en el desarrollo de los procesos.

Factor 2: Proceso de inducción

El proceso de inducción está compuesto por una charla que hace el área 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. En lo que corresponde a los trabajadores en general piensan que la información recibida al ingresar al hospital está bien, pero creen que se puede mejorar el acompañamiento por parte tanto de la administración como de los compañeros de trabajo, debido a que en la mayoría de las ocasiones los manuales de procesos no son leídos en su totalidad y se conforman con la información verbal de los trabajadores del área dónde se desempeñan.

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 le renueve el contrato.

Por otro lado, la gerencia de Talento Humano manifiesta que permanentemente se hacen capacitaciones y actividades dirigidas a motivar a los trabajadores y alinearlos con los objetivos del hospital, pero por lo general los trabajadores no participan voluntariamente y en algunas ocasiones es necesario obligarlos a asistir condicionándolos con el descuento del tiempo de la capacitación si no participan, lo que ha hecho pensar al área de talento humano que muchas veces el esfuerzo que hacen para integrar y motivar a los trabajadores no es reconocido por ellos, todo esto hace que el clima laboral se torne más tenso y disminuya la motivación tanto de la administración como de los trabajadores y el sentido de pertenencia de ellos sea cada vez menor dificultando el trabajo en equipo y haciendo que la carga laboral sea más pesada para los trabajadores a pesar de que por lo general el servicio se presta sin contratiempos.

En otro escenario desde la perspectiva de los incentivos existe un rubro que se destina a los trabajadores pero no es manejado por el área de talento humano, ese dinero se invierte en bonos al final de año o capacitaciones, por parte de talento humano se han realizado actividades de integración y premiaciones a trabajadores destacados con recursos donados por algunos trabajadores y entidades que tienen relaciones con la operación del hospital, el hecho de que no hayan recursos es una barrera significativa a la hora de implementar un programa de *Endomarketing*.

Al responder la pregunta 13, la gerencia de Talento Humano y los trabajadores coinciden en que se debe trabajar en la motivación de los trabajadores y en el caso de los trabajadores esperan también que se reconozca su trabajo y los hagan sentir como parte importante del equipo.

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 gerencia 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, sin embargo, no creen que la administración implemente este tipo de actividades por diferentes razones, entre ellas el factor económico que como vimos anteriormente es una barrera significativa para implementar la propuesta, por esta razón se debe buscar una alternativa que no cueste mucho y sea efectiva en el resultado.

Tanto la gerencia de Talento Humano y los trabajadores creen que quien debe dirigir un proceso de este tipo es el área de talento humano independientemente de que inicie en un área específica del hospital o en todas; si no se aplicara en todas las dependencias del hospital el encargado sería el líder del área acompañado del talento humano.

Algunas de las barreras que perciben tanto los trabajadores como la gerencia de Talento Humano son las económicas, resistencia al cambio y la continuidad del programa.

7.5. Análisis de la Encuesta de cultura organizacional

La encuesta que se aplicó es una adaptación instrumento sobre cultura organizacional de Denison, que mide la cultura y el clima organizacional y nos permitió evaluar 12 dimensiones que podremos analizar y que aportan a la investigación diferentes focos de los cuales solo analizaremos las preguntas que tienen relación con la investigación.

Las dimensiones en las que se recolectó información son:

1. Empowermet (1-5)
2. Trabajo en equipo (6-10)
3. Desarrollo de capacidades (11-15)
4. Valores centrales (16-20)
5. Acuerdo (21-25)
6. Coordinación e integración (26-30)
7. Orientación al cambio (31-35)
8. Orientación al cliente (36-40)
9. Aprendizaje organizativo (41-45)
10. Dirección y propósitos estratégicos (46-50)
11. Metas y objetivos (51-55)
12. Visión (56-60)

Cabe resaltar que la encuesta fue revisada y autorizada por el área de Talento Humano, por lo que se redujo el número de opciones de respuesta de 5 que trae el modelo original a solo dos (si o no) para hacer más rápido el proceso y desde esa dependencia se bajó la información a todo el personal del hospital para su diligenciamiento, sin embargo, la participación fue muy poca, de

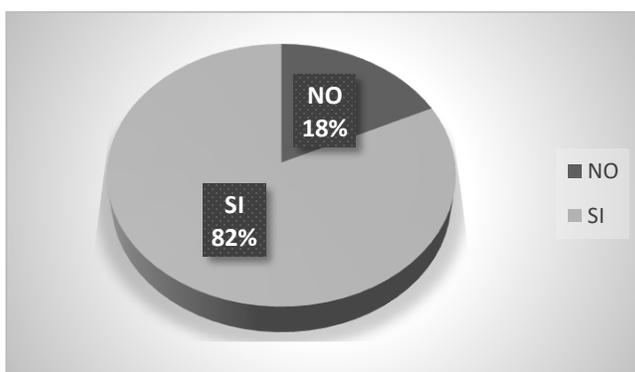
modo que se apoyó a la gerencia de TH y se hizo acompañamiento a los trabajadores para que diligenciaran la encuesta, encontrándonos con una resistencia de parte de los trabajadores especialmente en la parte asistencial, en total se diligenciaron 25 encuestas. El análisis de la información se presenta a continuación.

La entrevista se envió vía correo electrónico a todos los trabajadores y estaba dividida en tres partes.

Empowerment

De esta dimensión solo se analizó las preguntas 1 y 4 porque se consideró que son las que indagan sobre el actuar de los trabajadores y el compromiso con la organización

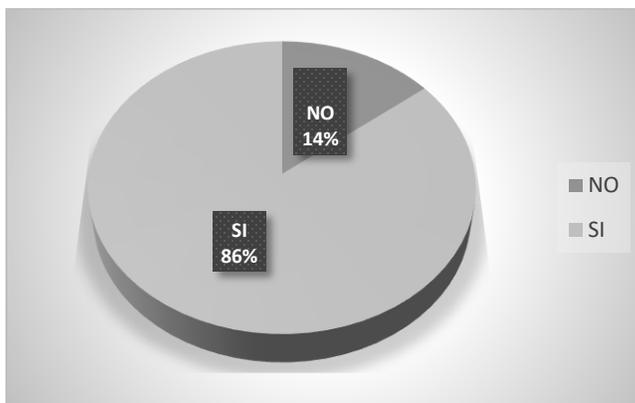
Figura 8. ¿La mayoría de los miembros del Hospital están muy comprometidos con su trabajo?



Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra que se tiene la percepción de que la mayoría de los trabajadores (82%) están comprometidos con su trabajo a pesar del nivel de motivación bajo que se detectó en la entrevista aplica al inicio de la investigación.

Figura 9. ¿Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el hospital?



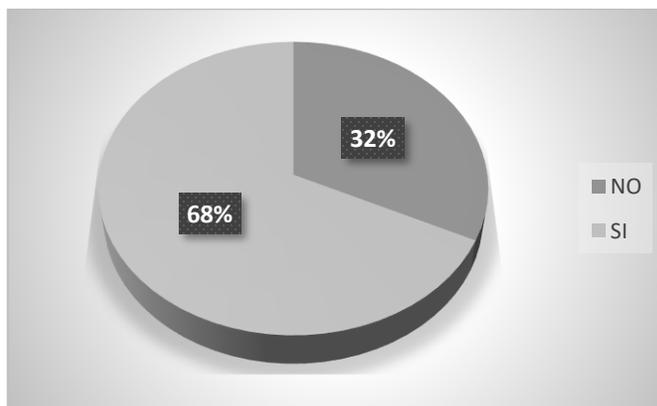
Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los trabajadores (86%) se reconocen como un elemento importante que aporte positivamente a la empresa, frente al (14%) que no lo considera de esa forma.

Trabajo en equipo

De esta dimensión analizaremos las preguntas 9 y 10 porque toma la percepción que tienen los trabajadores sobre su papel en la organización y como ella los valora para lograr los objetivos.

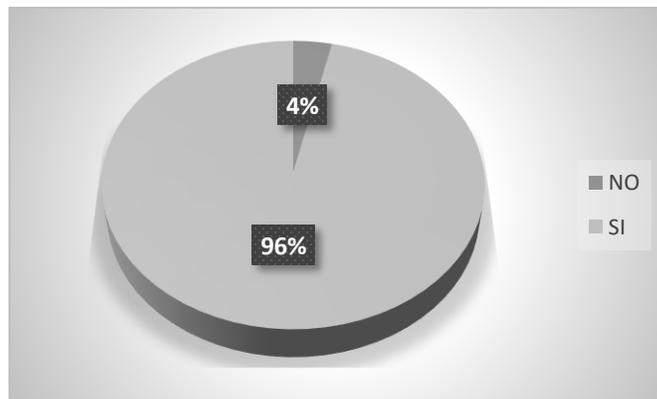
Figura 10. ¿Los grupos y no los individuos son los principales pilares del hospital?



Fuente: Elaboración propia

El 68% de los trabajadores encuestados piensa que los equipos de trabajo son la base principal del hospital y no las personas, mientras que el 32% cree que no.

Figura 11. ¿El trabajo se organiza de modo cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos del hospital?



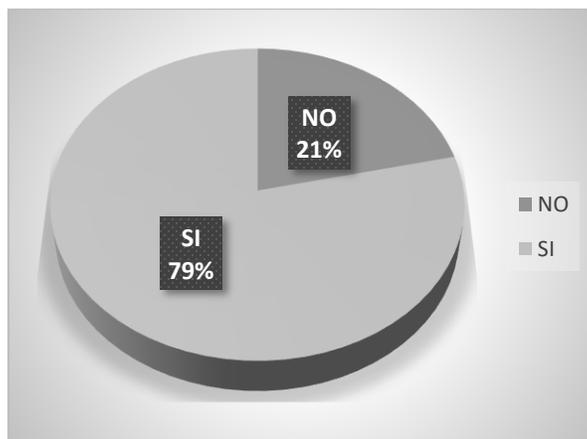
Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los trabajadores cree que el trabajo está organizado de forma tal que se comprende fácilmente la relación del trabajo de cada uno con el propósito del hospital

Desarrollo de capacidades

En este caso, consideramos relevante la información de las preguntas 13 y 14 para conocer como el Hospital aporta al desarrollo de los trabajadores.

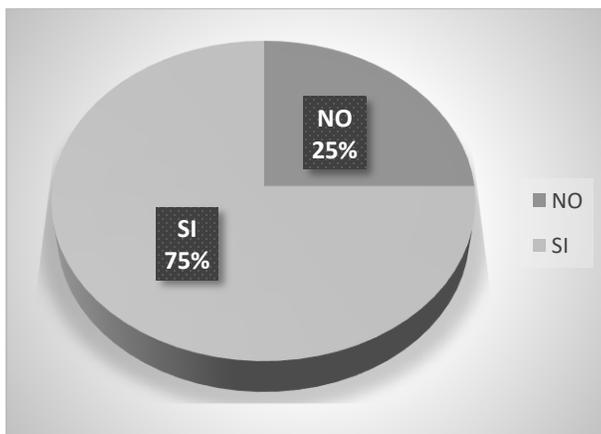
Figura 12. ¿El hospital invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros?



Fuente: Elaboración propia

Los trabajadores en su mayoría (79%) reconocen que la administración se preocupa por desarrollar conocimientos nuevos en los trabajadores y fortalecer sus habilidades; mientras que el 21% considera que no.

Figura 13. ¿La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva?



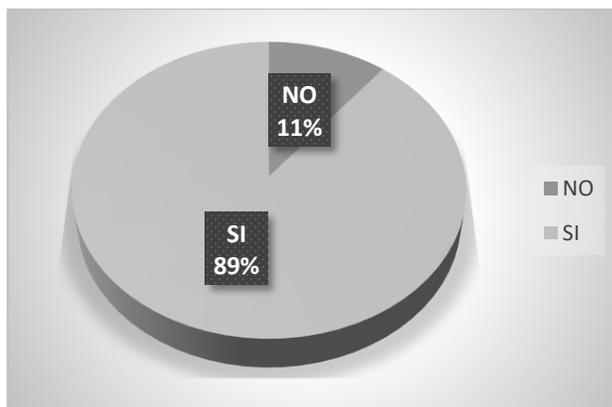
Fuente: Elaboración propia

El 75% de los encuestados piensa que las personas son vistas por las directivas del hospital como un elemento importante que puede generar ventajas competitivas, el 25% piensa que no es así.

Valores centrales

Tomamos y analizamos la información de la pregunta 18 para verificar si existe unanimidad en los conceptos que rigen el comportamiento de los trabajadores.

Figura 14. ¿Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos?



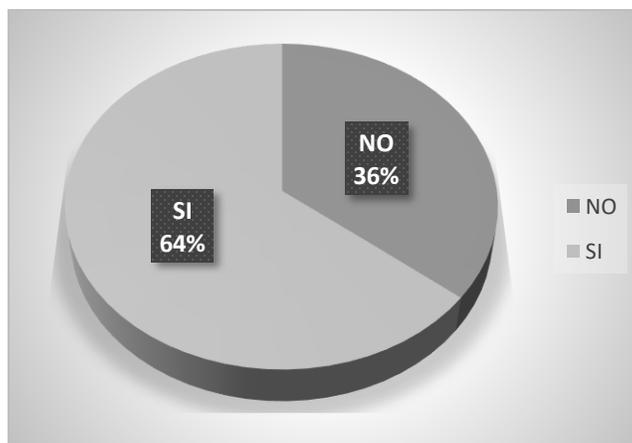
Fuente: Elaboración propia

Existe un acuerdo para la mayoría (89%) en cuanto a los valores que guían el comportamiento de los trabajadores del hospital, 11% no considera que exista unanimidad.

Acuerdo

En esta dimensión tomamos las preguntas 22 y 23 para evaluar cómo ven los trabajadores el esquema de cultura organizacional y como se interactúan los equipos.

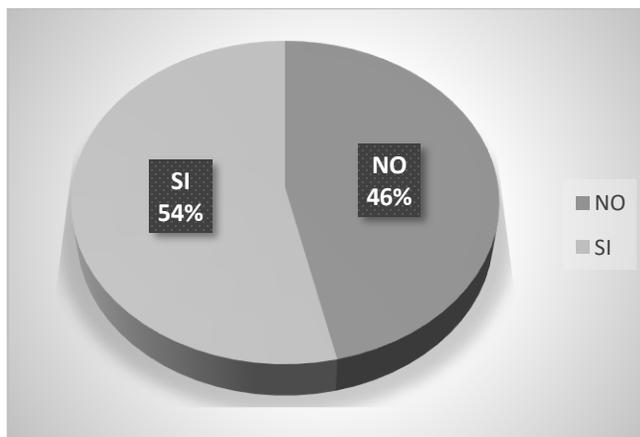
Figura 15. ¿El hospital tiene una cultura “fuerte”?



Fuente: Elaboración propia

El 64% de los encuestados manifiesta que la cultura organizacional es fuerte, mientras que el 36% piensa que no.

Figura 16. ¿Nos resulta fácil lograr el consenso, aún en temas difíciles?



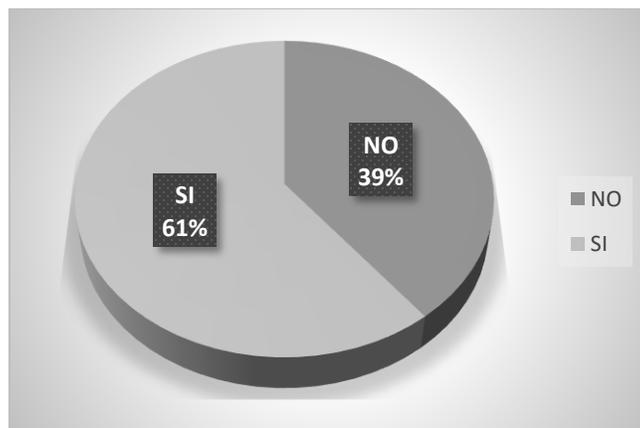
Fuente: Elaboración propia

Para el 56% de los trabajadores se facilita lograr acuerdos, mientras que para el 46% considera que es difícil.

Coordinación e integración

Evaluamos las respuestas de las preguntas 27, 28 y 29 para descubrir que tan fácil se relacionan los departamentos entre sí.

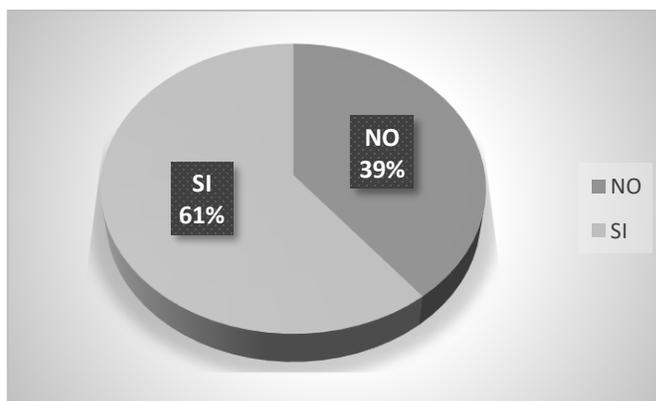
Figura 17. ¿Las personas de diferentes grupos del hospital tienen una perspectiva común?



Fuente: Elaboración propia

Para el 61% de los encuestados si existe una perspectiva común, mientras que el 39% piensa que no.

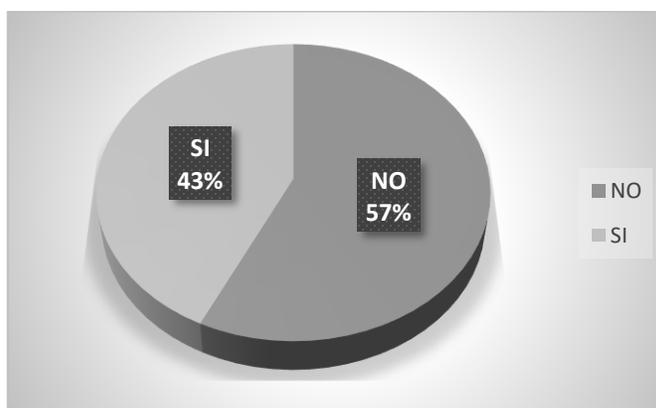
Figura 18. ¿Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos del hospital?



Fuente: Elaboración propia

El 61 % de los trabajadores cree que si y el 39% manifiesta que no

Figura 19. ¿Trabajar con alguien de otro grupo de trabajo es como trabajar con alguien de otra organización?



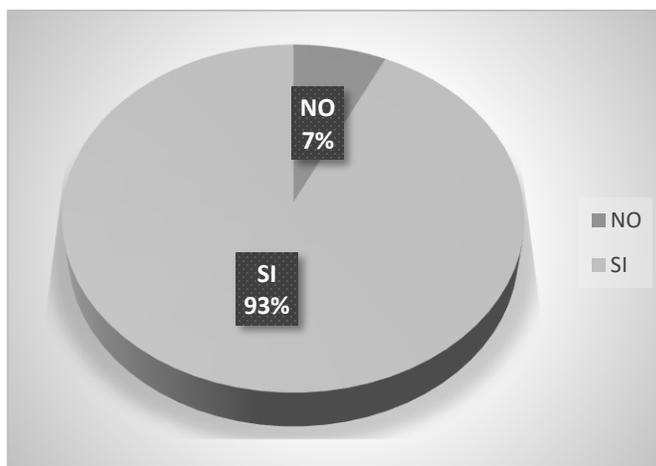
Fuente: Elaboración propia

En esta pregunta el 43% de los trabajadores concibe que entre las áreas de trabajo del hospital existen diferencias, lo que hace parecer que al trabajar con otra dependencia no pertenezcan la misma empresa, el 57 % piensa que no es así.

Orientación al cambio

En esta dimensión analizamos las preguntas 32 y 34 para conocer cómo reaccionan a los cambios del entorno los trabajadores del hospital.

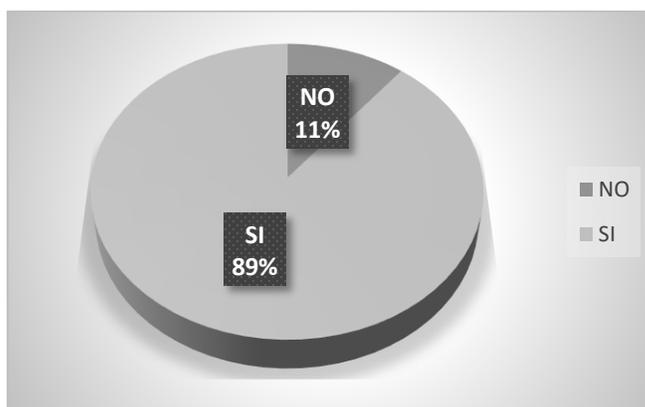
Figura 20. ¿Respondemos bien a los cambios del entorno?



Fuente: Elaboración propia

En su mayoría el 93% los encuestados consideran que son receptivos con los cambios del entorno, mientras que el 7% piensa lo contrario

Figura 21. ¿Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias?



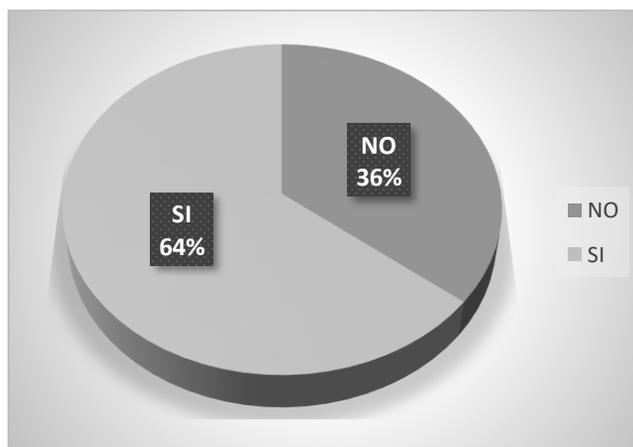
Fuente: Elaboración propia

A pesar de que la mayoría de los encuestados (89%) cree que los trabajadores responden bien a los cambios, considera que la mayoría de las veces se encuentran barreras para hacerlo, comparado con el 11% que piensa que estas barreras no se presentan.

Aprendizaje organizativo

Analizamos las preguntas 42,43 y 44 para evaluar si se fomenta una cultura innovadora dentro del hospital

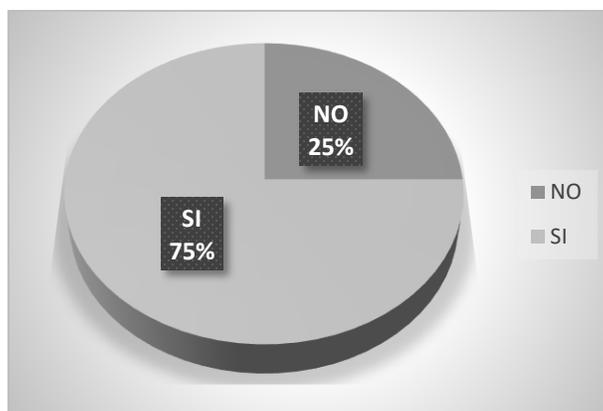
Figura 22. ¿Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados?



Fuente: Elaboración propia

El 64% considera que la innovación si es recompensada y el 36% manifiesta que no es así.

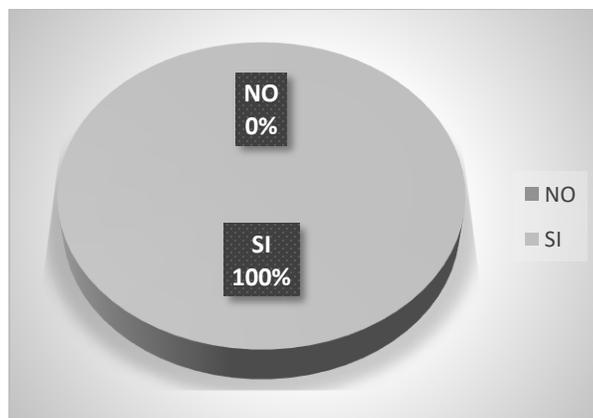
Figura 23. ¿Muchas ideas “se pierden por el camino”?



Fuente: Elaboración propia

Los encuestados responden en su mayoría (75%) que las ideas son tenidas en cuenta, el 25% lo contradice.

Figura 24. ¿El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano?



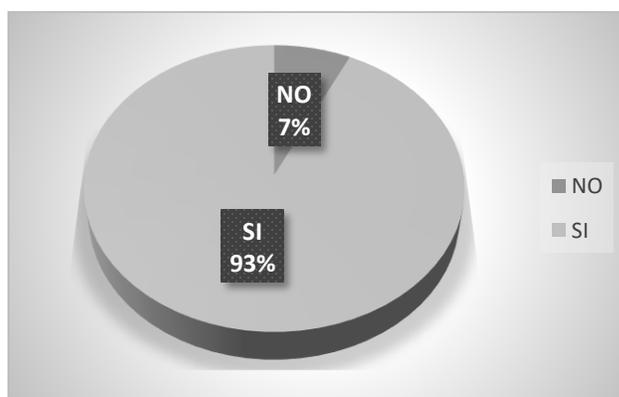
Fuente: Elaboración propia

EL 100% de los trabajadores respondió que el aprendizaje es importante a la hora de desarrollar su trabajo, por lo que un objetivo constante dentro de la empresa.

Dirección y propósitos estratégicos

Tomamos la información de las preguntas 46 y 48 para analizar si la visión del hospital motiva a los trabajadores y tiene una proyección a largo plazo

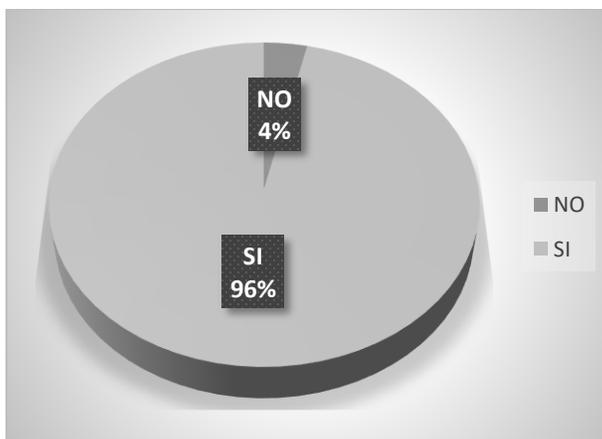
Figura 25. ¿El hospital tiene un proyecto y una orientación a largo plazo?



Fuente: Elaboración propia

El 93% de los trabajadores manifiesta que sí, mientras que el 7% considera que no

Figura 26. ¿El hospital tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo?



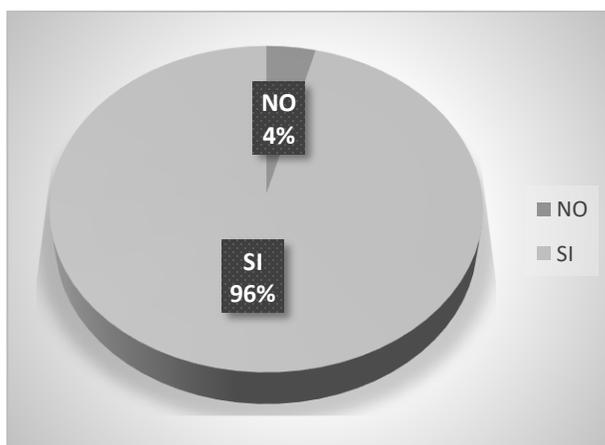
Fuente: Elaboración propia

Los encuestados que respondieron que la misión del hospital es clara y justifica el trabajo que desarrollan fue del 93%, mientras que el 4% no piensa igual.

Metas y objetivos

Las preguntas 51,52 y 54 nos permiten evaluar si los trabajadores están alineados con las metas del hospital y si el proceso de conseguirlas es evaluado con frecuencia.

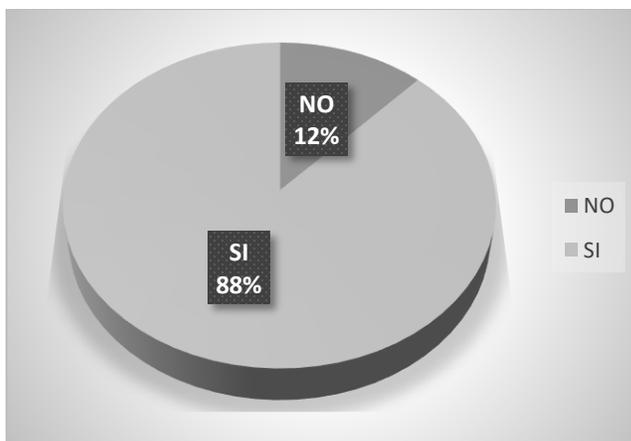
Figura 27. ¿Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir?



Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los trabajadores (96%), piensa que sí, el 4% de los encuestados no lo considera igual.

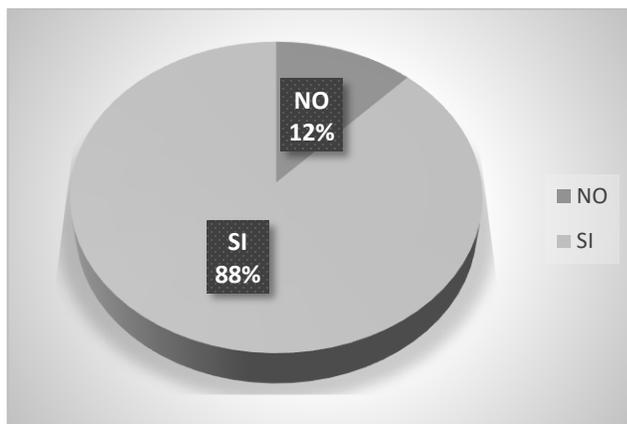
Figura 28. ¿El gerente, los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas?



Fuente: Elaboración propia

El 88% de los trabajadores manifiesta que sí, mientras que el 12 % no dice que no.

Figura 29. ¿Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados?



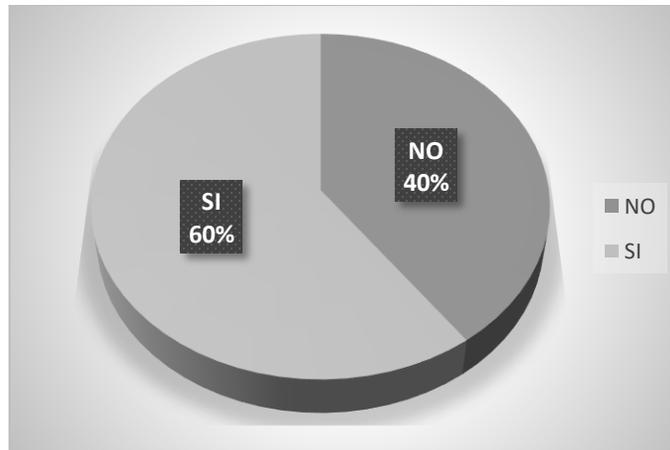
Fuente: Elaboración propia

Para el 88% de los trabajadores el control de los procesos es constante, pero el 12% manifiesta que no.

Visión

Tomamos la información de las preguntas 56 y 59 para analizar si la gerencia del hospital y los trabajadores comparten un entusiasmo para alcanzar las metas trazadas.

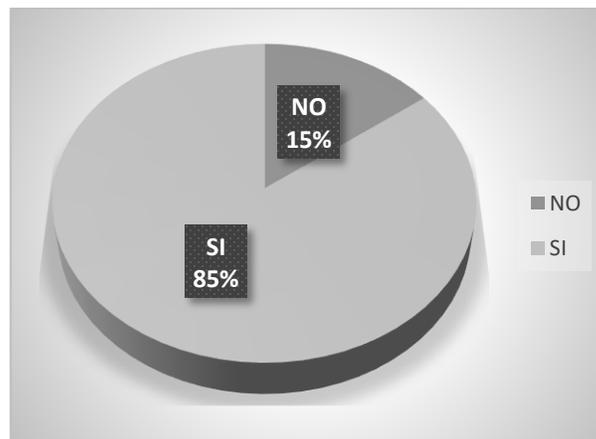
Figura 30. ¿Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro?



Fuente: Elaboración propia

En esta pregunta el 60 % respondió que sí y el 40% que no, lo que demuestra que no hay una proyección a futuro compartida por la totalidad de los trabajadores.

Figura 31. ¿Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros?



Fuente: Elaboración propia

Al 85% de los encuestados les motiva la visión del hospital, mientras que al 15 % no.

La información recogida con la encuesta de cultura organizacional permite ver que los trabajadores sienten que están comprometidos con su trabajo y que son un elemento importante para la empresa, pues el desarrollo de sus tareas influye de forma positiva o negativa en los resultados de la misma. Para los trabajadores y la administración del hospital es importante fortalecer las habilidades de los trabajadores pues representan diferencia y ventajas frente a otras empresas del mismo sector; por lo que el aprendizaje es un mecanismo vital dentro del hospital con el ánimo de desarrollar las competencias de los trabajadores.

Sin embargo, existen brechas en cuanto a las improntas compartidas entre los trabajadores lo que dificulta el trabajo en equipo y la integración de las diferentes dependencias del hospital y complicando la coordinación de procesos.

Los cambios del entorno exigen una respuesta rápida de las organizaciones para que sigan siendo competitivas, para que esta respuesta sea adecuada es necesario que los trabajadores estén abiertos a los cambios y tengan la disposición de ajustarse a ellos, de acuerdo a lo manifestado por los trabajadores por lo general es así, sin embargo, en el proceso del cambio la mayoría de las veces encuentran barreras para ajustarse a ellos.

Desde otro punto de vista, aprovechar las ideas que generan los trabajadores puede hacer que la empresa desarrolle ventajas competitivas que logren mejorar sus resultados, en el caso del hospital un porcentaje importante de los trabajadores siente que aportar ideas nuevas en diferentes aspectos, la administración del hospital lo considera valioso y los incentivan a seguir innovando. Ese tipo de prácticas pueden lograr que los trabajadores aumenten su compromiso y el sentido de pertenencia con la empresa, pues sienten que son valorados y recompensados por ello y que aportan positivamente al objetivo del hospital.

De acuerdo con lo manifestado por los trabajadores, el hospital tiene una proyección clara para el futuro y la misión está orientada a lograr el objetivo planteado, lo que motiva a los trabajadores a hacer bien su trabajo, pues consideran que esto contribuye a lo que espera alcanzar en el futuro. Esta proyección es compartida por la mayoría de los trabajadores que expresan que regularmente se verifica y controla que las tareas se desarrollen enfocadas en los objetivos, sin embargo, se hace necesario que la visión sea compartida por todos los que trabajan en el hospital para garantizar que los recursos sean usados correctamente y no se pierda el esfuerzo realizado.

7.6. Análisis de la Encuesta de clima laboral

En la encuesta de clima laboral que se obtuvo del Cuestionario de clima organizacional de la Procuraduría General de República Dominicana, del cual se adoptaron algunas preguntas y se clasificaron según los diferentes factores y se agruparon de la siguiente manera para hacer más práctico el análisis de la información:

Tabla 6.

Factor de condiciones laborales

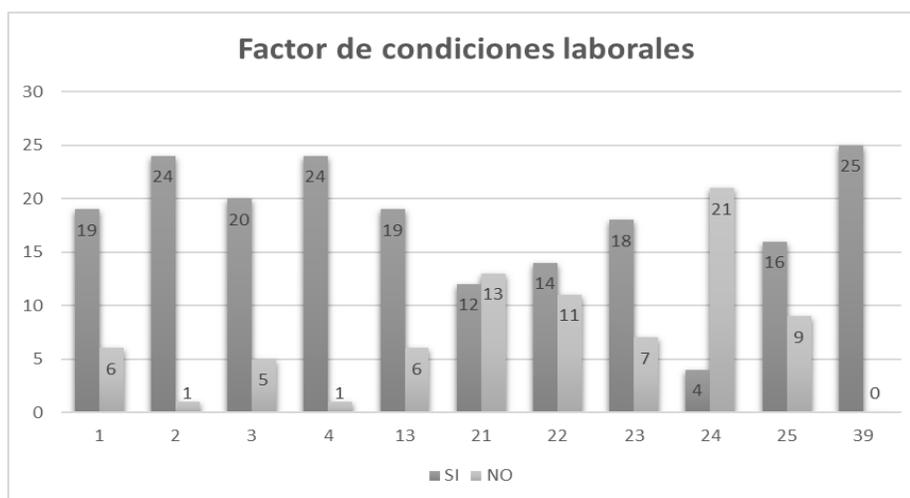
Preguntas correspondientes al factor de condiciones laborales		SI	NO
1	Me siento muy satisfecho con mi ambiente de trabajo	19	6
2	En el Hospital está claramente definida la Misión y Visión	24	1
3	Usted cuenta con los materiales y equipo necesario para realizar su trabajo	20	5
4	Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho	24	1

13	El horario de trabajo me permite atender mis necesidades personales	19	6
21	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo	12	13
22	El Hospital es un lugar relajado para trabajar	14	11
23	En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo	18	7
24	Me siento como si nunca tuviese un día libre	4	21
25	Muchos de los trabajadores del Hospital en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo	16	9
39	Los objetivos que fija mi jefe inmediato para mi trabajo son razonables	25	0

Fuente: Elaboración propia a partir de la información recolectada

En la figura se observa que la mayoría de los trabajadores encuestados consideran que las condiciones laborales son adecuadas para realizar su trabajo, sin embargo, debido a la carga laboral se sienten estresados como lo muestra la pregunta 25, otra de las preguntas que llama la atención es 21 en donde los trabajadores manifestaron que el tiempo no les alcanza para cumplir con sus tareas y por lo tanto el ambiente laboral no es tranquilo y como consecuencia los trabajadores se sienten cansados así tengan un día compensatorio.

Figura 32. Condiciones laborales hospital de Tabio



Fuente: Elaboración propia a partir de la información recolectada

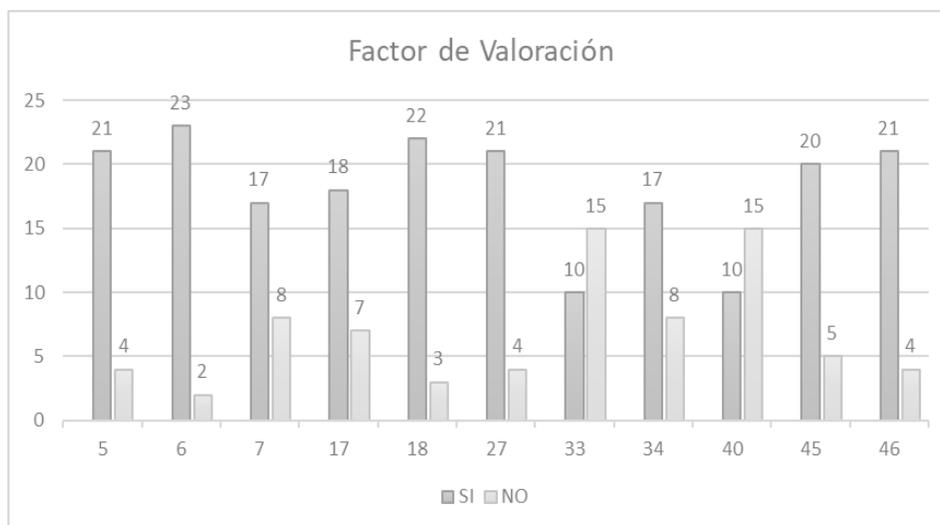
Tabla 7. Factor de valoración

Preguntas correspondientes al factor de valoración		SI	NO
5	En el Hospital valoran mi trabajo B4	21	4
6	Mi Jefe inmediato valora mi trabajo	23	2
7	Estoy satisfecho con los beneficios que recibo por parte del Hospital	17	8
17	Mi superior inmediato pide mis opiniones para ayudarlo a tomar decisiones	18	7
18	Mi superior inmediato busca los aportes del equipo para que se puedan comprender y dar solución a las actitudes complejas que se presentan.	22	3
27	Hay evidencia de que mi jefe inmediato me apoya utilizando mis ideas o propuestas para mejorar el trabajo	21	4
33	Cuando hay una vacante primero se busca dentro del mismo Hospital al posible candidato	10	15
34	Mi jefe inmediato conoce mis puntos fuertes y me los hace notar	17	8
40	Es poco probable que mi jefe inmediato me halague sin motivos	10	15
45	Los directivos / superiores inmediatos reaccionan de manera positiva ante nuestras nuevas ideas	20	5
46	Mi jefe inmediato "valora" nuevas formas de hacer las cosas.	21	4

Fuente: Elaboración propia a partir de la información recolectada

El análisis de la información con respecto a la valoración del trabajo sigue evidenciando inconformidades con respecto a los incentivos que reciben los trabajadores, pues no se sienten valorados y esperan mayor reconocimiento, por ejemplo, cuando se abran convocatorias internas se cuenta con ellos primero antes de buscarlas afuera.

Figura 33. Valoración del trabajo



Fuente: Elaboración propia a partir de la información recolectada

Tabla 8.

Factor de motivación

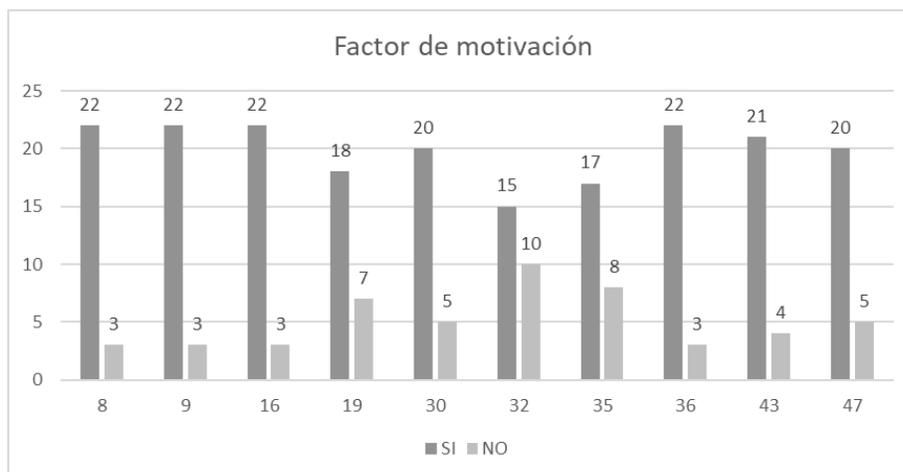
Preguntas correspondientes al factor de motivación		SI	NO
8	Mi jefe inmediato me motiva a cumplir con mi trabajo de la manera que yo considere mejor	22	3
9	El Gerente motiva a cumplir con el trabajo del a manera que cada uno considere mejor	22	3
16	Mi superior inmediato toma acciones que refuerzan el objetivo común del Hospital	22	3
19	Mi superior inmediato me exhorta a mejorar mis capacidades o educación.	18	7
30	A mi jefe inmediato la interesa que me desarrolle profesionalmente.	20	5
32	La Gerencia General se interesa por mi futuro profesional al definir avenidas de desarrollo para mi (capacitación, plan de carrera, etc.)	15	10
35	Existe reconocimiento de dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas del Hospital	17	8
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	22	3

43	Mi jefe inmediato me anima a desarrollar mis propias ideas	21	4
47	Nuestro ambiente laboral apoya la innovación	20	5

Fuente: Elaboración propia a partir de la información recolectada

El factor analizado permite inferir que, dentro de las áreas de trabajo, los líderes que las dirigen hacen un buen trabajo con respecto a la motivación de los trabajadores, sin embargo, a nivel general no existe sinergia para que esa motivación que los trabajadores sienten en sus respectivas áreas se duplique en los directivos del hospital, pues se tiene la percepción que la gerencia no se preocupa ellos como lo muestra la pregunta 32

Figura 34. Percepción de la motivación



Fuente: Elaboración propia a partir de la información recolectada

Tabla 9.

Factor de responsabilidad

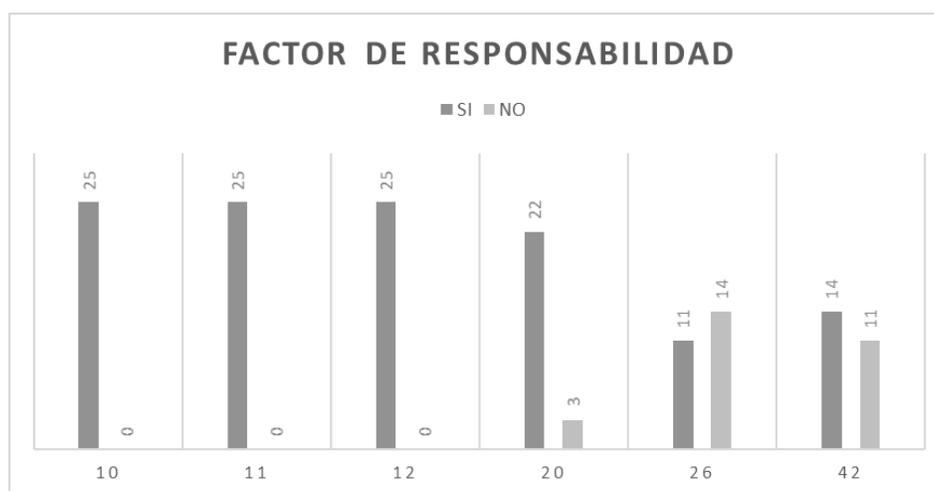
Preguntas correspondientes al factor de responsabilidad		SI	NO
10	Soy responsable de cumplir los estándares de desempeño y/o rendimiento	25	0
11	Conozco las exigencias de mi trabajo	25	0
12	Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas.	25	0
20	Mi superior inmediato posee una clara visión de la dirección de nuestro grupo de trabajo	22	3

26	Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo	11	14
42	Si mi jefe inmediato despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece	14	11

Fuente: Elaboración propia a partir de la información recolectada

La respuesta de los trabajadores con respecto al factor evaluado muestra que los trabajadores son responsables con su trabajo y conocen lo que se requiere para desempeñarlo, haciendo que su compromiso se mantenga firme con los resultados, sin embargo, un porcentaje de ellos piensa que debe esforzarse más de lo necesario para cumplir con los objetivos.

Figura 35. Responsabilidad de trabajadores y líderes de equipos



Fuente: Elaboración propia a partir de la información recolectada

Tabla 10.

Factor de Trabajo en equipo

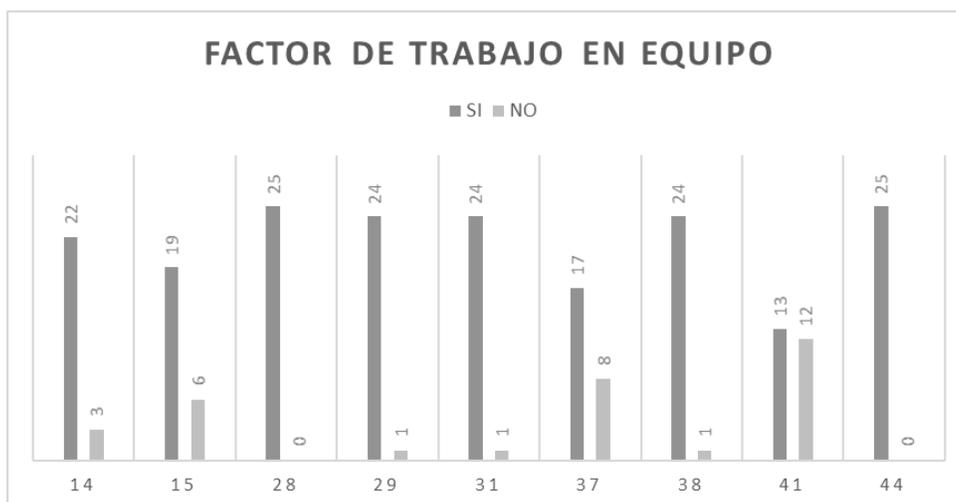
Preguntas correspondientes al factor de trabajo en equipo		SI	NO
14	Mis compañeros y yo trabajamos juntos de manera efectiva.	22	3
15	En mi grupo de trabajo, solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable	19	6
28	Considero que mi jefe inmediato es flexible y justo ante las peticiones que solicito	25	0

29	Puedo contar con la ayuda de mi jefe inmediato cuando la necesito	24	1
31	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.	24	1
37	El instrumento de medición utilizado para evaluar al personal arroja conclusiones justas sobre mi desempeño	17	8
38	Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe inmediato	24	1
41	Mi jefe inmediato no tiene favoritos	13	12
44	Cuando algo sale mal, nosotros corregimos el motivo del error de manera que el problema no vuelva a suceder	25	0

Fuente: Elaboración propia a partir de la información recolectada

En general las respuestas de los encuestados muestran que el trabajo en equipo es favorable a nivel de cada dependencia, pero los líderes, en ocasiones tienen preferencias con algunos de los trabajadores generando molestias en el ambiente laboral.

Figura 36. Trabajo en equipo, percepción de los trabajadores del hospital de Tabio



Fuente: Elaboración propia a partir de la información recolectada

Conclusiones de la etapa dos:

- Durante la segunda etapa, se observó que la mayoría de los trabajadores sienten inconformidad respecto al tipo de contratación, debido a que los permanentemente tienen la incertidumbre de la continuidad de su trabajo, afectando su desempeño y reduciendo el sentido de pertenencia con el hospital.

- También se detectó que la comunicación entre los diferentes departamentos no es efectiva y crea barreras para trabajar en equipo.
- Se descubrió que las diferentes áreas del hospital trabajan en armonía y se han creado equipos de trabajo alineados en las metas de cada departamento y que los trabajadores son motivados por el líder de área; aunque a nivel departamental existe sinergia no es igual a nivel general, pues fue evidente que no hay unidad de conceptos en cuanto a la visión y se dificultan los acuerdos entre sí en algunas ocasiones.
- En cuanto a la gerencia del Hospital se mostró que está haciendo esfuerzos para lograr motivar a los trabajadores y están trabajando en diferentes alternativas para lograr conocer a sus trabajadores y satisfacer sus expectativas y encontrar las vías correctas para fortalecer la cultura y el clima organizacional en busca de objetivos comunes.

Por lo anterior los factores que se proponen como determinantes de un Programa de Endomarketing para el Hospital de Tabio son los siguientes:

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

En el cuadro 11 se observa cómo se definieron estos factores y los ejes que resultaron luego del análisis de la información

Cuadro 11.

Factores determinantes para un programa de Endomarketing

Factor	Definición	Ejes de indagación
El Trabajador	Características del grupo poblacional escogido, que determinan el comportamiento dentro de una organización	-nivel educativo -familia -Desarrollo -ocupación -experiencias -calidad -Crecimiento

La motivación	Factores subconscientes por los que el mercado objetivo desarrolla su trabajo	<ul style="list-style-type: none"> -emociones -lealtad -sentimientos -deseos -necesidades -cambio -oportunidades
La comunicación	Transmitir información esencial para la organización y recibir retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> -canales -Tono -Forma -Presentación

Fuente: Elaboración propia a partir de la información recolectada

El cuadro 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 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.

7.7. Propuesta de Programa de *Endomarketing* para el Hospital de Tabio

7.7.1 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.

7.7.2. Propósito de la propuesta

OBJETIVO GENERAL

Motivar a los trabajadores, fortaleciendo sus habilidades, mejorando el clima laboral alineándolos con el propósito 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-Employado, para que se creen Propuestas de Valor dirigidas al desarrollo y crecimiento de todos.

7.7.3. Instrumentos

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
- Censos Laborales que permitan conocer en detalle a los trabajadores, (Small Data) que consiste en tomar en cuenta pequeños detalles que dejan las personas al actuar que permiten entender su comportamiento y descubrir sus deseos. Este ejercicio es un complemento del ejercicio inicial realizado por la Universidad de Cundinamarca que ayudará a tener más herramientas a la hora de motivarlos y estar mucho más cerca de lo que desean.

7.7.4. 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:

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

Algunas de las barreras con que podemos encontrarnos son:

- ✓ Asignación de recursos para poner en marcha el programa
- ✓ Por el número de empleados y personas involucradas en los procesos se hace más difícil lograr el interés de todos y llegar con el impacto deseado
- ✓ Agentes externos que influyen en la operación como los proveedores, contratistas, autoridades municipales, etc.

En respuesta a las necesidades detectadas luego de analizar la información, lo primero que debe hacer es un plan estratégico que se pueda implementar a través de los líderes de cada área, que permita llegar a los trabajadores usando sus emociones, motivaciones y necesidades de los trabajadores sin llegar a incurrir en gastos muy grandes, conociendo que no se cuentan con muchos recursos para este tipo de programas actualmente. Es importante tener en cuenta que muchas veces no es necesario invertir dinero, sino más bien esfuerzo y trabajo para lograr un objetivo

7.7.5. Estrategia “Empecemos de nuevo”

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, si es posible fuera del hospital para lograr desconectar la parte laboral de la emocional; donde puedan hacer observaciones y aportes sin temor a que esto tenga consecuencias como, por ejemplo, no renovar el contrato.

Para el desarrollo de la estrategia es importante que el proceso este acompañado de uno o más psicólogos, que apoyen a los líderes y a los trabajadores, en el manejo de las diferentes reacciones, conflictos y situaciones que pueda generar el ejercicio.

¿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

digán, 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. Para cumplir con éste propósito puede incluirse a un externo que oriente el proceso y le brinde a los trabajadores tranquilidad para manifestar sus inconformidades, lo que sienten con respecto a la organización y que esperan que suceda en el futuro con el hospital.

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 12.

Resumen del ejercicio

CAMPAÑA			
EMPECEMOS DE NUEVO			
	Recursos necesarios	Responsable	detalle de costos
Táctica 1. Libérate	*Espacio adecuado *Tiempo *Disposición	Líder de cada área	N/A
Táctica 2. ¿Cómo puedo ayudar?	*Espacio adecuado *Tiempo *Disposición	Líder de cada área	N/A
Táctica 3. “hagámoslo juntos”	*Espacio adecuado *Tiempo *Disposición	Gerencia del hospital, Talento Humano y los líderes de área	N/A

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 exponemos algunas de ellas y desarrollo y recursos necesarios para llevarlos a cabo.

Tabla 13. *Estrategias motivadoras.*

Estrategias de endomarketing para motivar los trabajadores y aumentar su compromiso				
Táctica	Acciones	Recursos necesarios	Responsable	detalle de costos

<p>Mejorar las condiciones laborales</p>	<p>*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 más sencillos</p>	<p>*Tiempo *Conocimiento del proceso</p>	<p>Talento humano</p>	<p>N/A</p>
<p>Promover el crecimiento y desarrollo personal</p>	<p>*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</p>	<p>*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</p>	<p>Talento humano</p>	<p>N/A</p>
<p>Crear espacios de ocio y entretenimiento que promuevan la creatividad de los trabajadores</p>	<p>*crear espacios de lectura, o de relajación donde los trabajadores puedan disminuir el estrés y mejoren su desempeño</p>	<p>*Destinar espacios que puedan aprovecharse para este fin *Tiempo *personal para adecuarlo *económicos</p>	<p>Gerencia del hospital, Talento Humano, área de bienestar</p>	<p>Dependiendo de como se vaya a diseñar el espacio se incurrirá en gastos destinados a muebles, decoración, insumos</p>

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 integrar a 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 al beneficio que se vaya a entregar

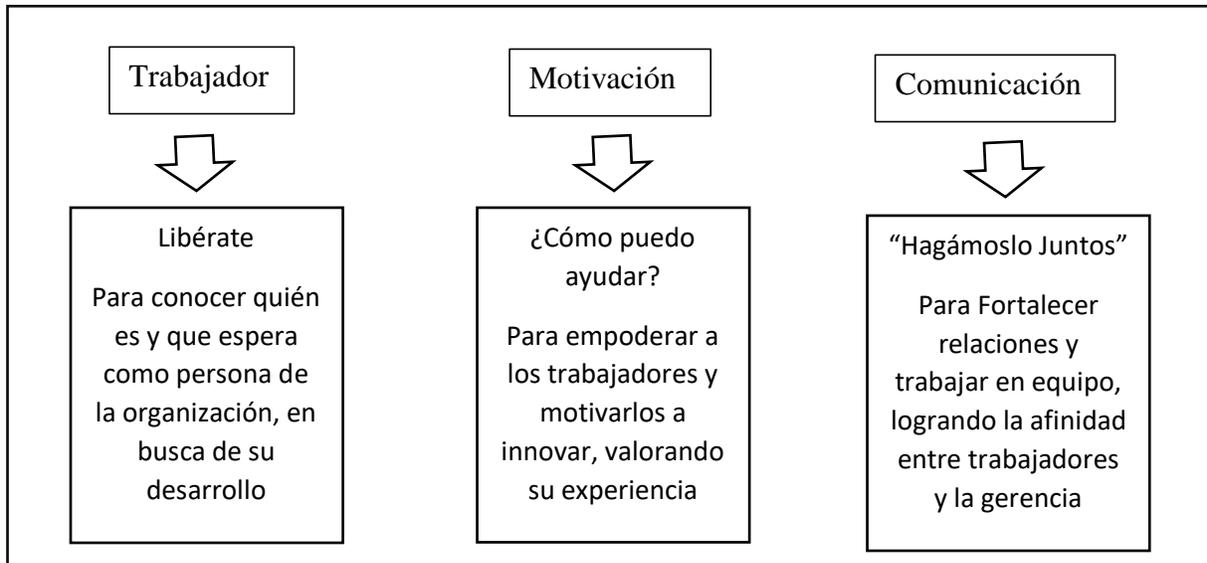
Fuente: Elaboración propia

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 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 positiva de los trabajadores con respecto a las ideas implementadas y su colaboración para ponerlas en marcha.

En conclusión, el siguiente diagrama resume la propuesta de Programa de Endomarketing que incluye los factores de análisis hallados:

Empecemos de Nuevo

Figura 37. Esquema de la propuesta según los factores determinados



Fuente: Elaboración propia

7.7.6. Resultados esperados

Con la puesta en marcha de las diferentes actividades propuestas se espera que en un lapso de tiempo no muy largo los trabajadores demuestren que:

- Su desempeño laboral ha mejorado significativamente
- El ausentismo y rotación de personal se haya reducido
- El aumento del sentido de pertenencia de los trabajadores
- Los trabajadores se sientan motivados para realizar su trabajo
- La gerencia del hospital pueda integrar a los trabajadores en los diferentes procesos para que sientan que son valorados en la organización y que son importantes para alcanzar los objetivos

8. Recomendaciones

Es importante que la gerencia conozca, revise y apruebe la propuesta que se hace como resultado de la investigación, para que preste su apoyo en el proceso de implementación.

Los líderes de cada departamento son pieza clave para el buen desarrollo del programa, en todas sus etapas, ellos serán los conectores entre los trabajadores y la gerencia; de ahí la importancia de su compromiso y disposición con el proceso.

Se debe poner en contexto a los trabajadores, de forma que entiendan la dinámica del proceso y el objetivo del programa, asegurando su comprensión y facilitar la aceptación del programa como herramienta de crecimiento y desarrollo para todos.

El proceso de implementación debe controlarse en todas sus etapas para evitar desviaciones y contratiempos en el proceso que no permitan alcanzar el objetivo del programa.

A continuación, se describen los pasos a seguir para la implementación de la propuesta

- Realizar ajustes a las políticas que sean necesarios para la implementación del programa
- Definir el director del programa, que coordinará las acciones y entregará resultados
- Estudio de mercado interno (ya realizado por el grupo investigador de la Universidad de Cundinamarca)
- Definición de canales por donde se transmitirá la información, para hacer la comunicación más efectiva y hacer llegar la información de la forma más sencilla posible.
- Ejercer los controles necesarios para evaluar el desarrollo del proceso y evitar desviaciones del objetivo del programa y garantizar resultados.
- Evaluar resultados en conjunto con la gerencia del hospital.

Para este proceso se sugiere que el hospital continúe con el acompañamiento del grupo investigador de la Universidad de Cundinamarca, y así trabajar en equipo para garantizar el éxito del proceso llevado hasta ahora. La universidad puede realizar actividades que apoyen el proceso como:

- Talleres de sensibilización que permitan mayor conexión con las actividades
- Censo laboral para conocer mejor a los trabajadores
- Cursos certificados en temas de interés para el hospital
- Mediciones específicas que se requieran para el desarrollo de la propuesta
- Análisis de perfiles motivacionales

A continuación, se sugiere un plan de acción con actividades que pueden ajustarse a las necesidades del hospital

Figura 38. Plan de acción de endomarketing

Fuente: Elaboración propia

9. Impacto social

Al trabajar en la motivación y satisfacción laboral de los trabajadores se impactarán directamente la calidad del servicio que prestan a los pacientes, mejorando su experiencia al ser atendidos en el hospital, mejorando la calidad de vida de la comunidad y de los trabajadores del hospital.

10. Conclusiones

10.1. Conclusiones de los encontrado en la organización

Se evidenció que los trabajadores no estaban dispuestos a participar en la investigación, debido a que no creen que la gerencia esté interesada en conocer lo que piensan con respecto a trabajar en el hospital y fue necesario impulsar su participación haciendo acompañamiento en las diferentes áreas.

La gerencia de talento humano está interesada en encontrar alternativas que logren motivar a los trabajadores, dada la poca respuesta que tienen las actividades que realizan en el hospital, los trabajadores participan cuando se imponen condiciones de sanciones si no asisten, de lo contrario no les interesa participar.

Debido a la falta de recursos económicos, la gerencia de talento humano se ha visto afectada para implementar programas de incentivos y beneficios que pueden mejorar el bienestar de los trabajadores, lo que se ha hecho hasta ahora en un 100% se ha conseguido con donaciones de otras entidades y de los mismos trabajadores, de modo que se han limitado a realizar actividades que no generen costos muy grandes pues se dificulta encontrar recursos.

Como consecuencia de los pocos incentivos, los trabajadores sienten que la gerencia del hospital no valora la contribución de ellos a la consecución de los objetivos del hospital, por esta razón, evitan esforzarse más allá de lo que les corresponde, pues sienten temor de ser reemplazados en cualquier momento y perder el trabajo hecho hasta ahora.

Se concluyó que se deben buscar alternativas de motivación que conecten con las emociones de los trabajadores, para lograr aumentar su participación y compromiso con las estrategias del hospital, sin embargo, éstas alternativas no deben generar grandes costos, debido a que, al ser una Empresa social del Estado, que depende de la Secretaría de Salud del departamento existen limitaciones de los recursos económicos para la implementación de programas como el propuesto.

Al analizar la información, se descubrió que los niveles de compromiso y motivación de los trabajadores, no están ligados necesariamente a factores económicos, aunque algunos trabajadores no se sienten bien remunerados, esperan que se creen incentivos que fortalezcan los lazos emocionales con la organización, involucrando al círculo familiar, que estén representados

en beneficios intangibles como el tiempo y el acceso a oportunidades de desarrollo y crecimiento personal.

La ausencia de unanimidad en los conceptos como misión, visión y valores del hospital ha generado problemas para trabajar en equipo, creando áreas independientes que funcionan bien internamente, pero que se relacionan con dificultad con otros equipos.

Los trabajadores no están motivados para hacer su trabajo y no están satisfechos con algunas políticas de administración del hospital, lo que ha generado disminución del compromiso laboral y poca participación en los procesos y actividades que promueve la gerencia.

Los mecanismos de incentivos y reconocimiento a los trabajadores no son suficientes para cubrir sus expectativas, motivo por el cual no se sienten valorados por la gerencia y no se reconocen como parte importante de la organización, todo esto deteriora el clima laboral tornándolo tenso y aumentando el nivel de estrés de los trabajadores, haciendo más pesada su carga laboral.

Las tácticas para motivar a los trabajadores no han sido efectivas debido a que son generalizadas y no tienen en cuenta que para cada persona los factores de motivación son diferentes y están relacionadas a sus experiencias de vida y del trabajo, por lo que es importante que la organización empiece por conocer a los trabajadores y escucharlos para descubrir sus expectativas y planes a futuro, creando canales de comunicación efectivos que permitan fortalecer las relaciones entre sí.

Existe concordancia de los resultados obtenidos con la percepción de la dirección del hospital en lo correspondiente a clima laboral y cultura organizacional; lo que facilita la implementación de la propuesta, partiendo del hecho de que la dirección encuentra acertados los resultados y cercanos a la realidad.

A nivel de los departamentos hay facilidad para trabajar en equipo, pero a nivel intergrupales no se duplica esta condición, de modo que existen barreras que afectan las relaciones interpersonales y se ve reflejado en el trabajo en equipo.

La mayor resistencia al cambio la hacen las personas de planta, situación que afecta el clima laboral, derivado de los conflictos que genera esta resistencia.

10.2. Conclusiones del programa de Endomarketing

Luego de realizar la investigación, se encontraron tres factores que son determinantes a la hora de implementar un programa de Endomarketing, éstos factores son el trabajador, la motivación y la comunicación, cada uno de ellos influye de una u otra forma el desempeño de los trabajadores y su relación con la gerencia del hospital.

El trabajador es el primer factor reconocido en la investigación, pues son ellos quienes realizan los procesos y en sus manos está la correcta ejecución de los mismos por lo tanto la gerencia debe trabajar constantemente en la motivación y la satisfacción de las personas que

trabajan en el hospital, pues constituyen el elemento principal para alcanzar las metas propuestas como organización.

La calidad de un servicio prestado, se relaciona con el nivel de compromiso y satisfacción de un trabajador, en consecuencia, si un trabajador no está motivado y satisfecho con su trabajo, esta situación tendrá consecuencias a nivel de los resultados esperados por la empresa. Por esta razón la gerencia del hospital debe buscar alternativas de motivación que mantengan a los trabajadores satisfechos y sientan que son valorados por la organización.

Como organización, el hospital debe velar por que sus trabajadores cuenten con un clima laboral agradable que permita la convergencia de nuevas ideas y facilidad de trabajo en equipo y afianzar de esta forma la cultura organizacional.

El posicionamiento de marca como empresa, surge inevitablemente de la afinidad que sienta el trabajador con las políticas y estrategias de una organización, por lo tanto, es necesario que la gerencia trabaje en encontrar opciones para lograr conquistar a sus trabajadores, para que así, se puedan alinear los objetivos de la organización con los de los trabajadores.

La comunicación efectiva es una herramienta poderosa a la hora de alinear a las personas con la dirección de la organización, de la forma como se presente, el tono que se utilice y el medio por donde se transmita, depende que se genere la cercanía necesaria, generando sentimientos de afiliación en los trabajadores que conlleven al desarrollo de la organización y de las personas que trabajan allí.

Un Plan de endomarketing puede tener muchas opciones de implementación, sin embargo, este arrojará los resultados esperados siempre y cuando exista un compromiso real de los involucrados, especialmente del director del proyecto y los líderes que lo apoyan.

Para poder implementar un Plan de endomarketing más robusto, se deben buscar recursos económicos que permitan la creación de estrategias más personalizadas y que van más allá de acercamientos con el trabajador, sino que brinden un valor agregado a la calidad de vida de los trabajadores.

Para lograr empoderar a los trabajadores, es necesario reconocer el trabajo que realizan y fomentar la innovación con la creación de nuevas ideas que puedan mejorar los procesos, facilitando las tareas y promoviendo el respeto y la colaboración.

Un programa de endomarketing, permite conectar a las personas con la organización; haciendo más fácil la creación de estrategias que permitan satisfacer las necesidades de reconocimiento que tienen los trabajadores, sin que necesariamente correspondan a incentivos económicos, debido a que las estrategias de llegar al cliente interno serán más personalizadas y se ajustarán a los diferentes intereses particulares que puedan generarse de las expectativas de cada trabajador.

La implementación de un Programa de Endomarketing contribuirá a que la gerencia del hospital logre motivar a sus trabajadores y pueda crear un clima laboral donde el trabajo en equipo, la colaboración y el compromiso sean los pilares para alcanzar los objetivos trazados.

La universidad de Cundinamarca brindará el apoyo necesario, garantizando la calidad de los procesos y programas implementados con el fin de aportar al crecimiento y desarrollo de los trabajadores y el hospital de Tabio y a la consecución de los objetivos comunes.

11. Bibliografía

- Taylor, F.W. (2015). *Principios de la Administración Científica* (11° edición). México: Herrero Hnos. S.A.
- Fayol, H. (1917). *Administración industrial y general* (14° edición) Buenos Aires: El Ateneo Pedro García S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración* (7° edición) México, D.F. McGraw-Hill Interamericana editores S.A. de C.V
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Porter, M.E. (2015), *Estrategia Competitiva Técnicas para el análisis de los sectores y de la competencia* (2° edición) San Juan Tlhuaca: Grupo Editorial Patria.
- Chiavenato, I. (2000). *Comportamiento organizacional*, (2° edición) México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana editores S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de los recursos humanos*. (5° edición) Bogotá: Editorial Nomos S.A.
- Armstrong, G. Kotler P. (2013). *Fundamentos del Marketing* (10° edición). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- McClellan, D.C. (1989) *Estudio de la Motivación Humana*. Madrid: Narcea S.A. Ediciones
- Guillén, C. (2001). *Psicología del Trabajo Para Relaciones Laborales*. Bogotá: Editorial Nomos S.A.
- Robbins, S., Judge, T. (2013), *Comportamiento Organizacional* (15° edición) México S.A. de C.V., Pearson
- Cújar A., Ramos C., Hernández H. y Pereira J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales* (29), 351-355.
- 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.
- Ferro, R. (2016) Endomarketing: ¿Cómo se está aplicando hoy en recursos humanos la pirámide de Maslow? *Gestión Humana*.
- 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.
- Sampieri, R. Collado, C. y Baptista, M. (2014) *Metodología de la Investigación* (6° edición). México, McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. DE C.V

Bonavia, T, Prado, V. García, A. *Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison*, Valencia (2010)

Feliz, *Plan estratégico PGR 2010-2015. Cuestionario de Clima Organizacional*. (2010)

AON Hewitt.(2015) *Tendencias Globales del Compromiso de los Empleados 2015*. Recuperado de <http://www.aon.com/ecuador/attachments/engagement2015>