

**EL EMPLOYER BRANDING O ENDOMARKETING:  
COMO ESTRATEGIA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA  
ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN DEL USUARIO EN CLÍNICOS  
IPS.**

**INTEGRANTES:**

MONICA LISED BOLIVAR HERRERA  
DIANA ALEXANDRA CHACON MONTAÑO  
ERIKA MARCELA MACHUCA CEBALLOS

UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA  
ESPECIALIZACIÓN DE GERENCIA DE TALENTO HUMANO  
COHORTE XLIX

Bogotá D.C, 2015

**EL EMPLOYER BRANDING O ENDOMARKETING:  
COMO ESTRATEGIA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA  
ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN DEL USUARIO EN CLÍNICOS  
IPS.**

MONICA LISED BOLIVAR HERRERA  
DIANA ALEXANDRA CHACON MONTAÑO  
ERIKA MARCELA MACHUCA CEBALLOS

Ensayo de grado para optar al título de  
Especialista en Gerencia de Talento Humano

Tutor Temático: GLORIA MARLENE TOVAR CARDONA

UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA  
ESPECIALIZACIÓN DE GERENCIA DE TALENTO HUMANO  
COHORTE XLIX

Bogotá D.C, 2015

### **3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

**MODALIDAD:**

**CASO EMPRESARIAL O FUENTE NATURAL**

#### **3.1 DESCRIPCIÓN**

Este ensayo de grado se tomara como referencia la Institución CLINICOS PROGRAMAS DE ATENCION INTEGRAL S.A.S IPS, empresa del sector de la salud que ofrece consulta médica especializada, la cual cuenta con personal asistencial y administrativo.

Como grupo de la especialización de Gerencia del Talento Humano de la Universidad Sergio Arboleda, decidimos realizar nuestro ensayo tomando como referencia un caso empresarial de la Institución CLINICOS PROGRAMAS DE ATENCION INTEGRAL S.A.S IPS. Teniendo en cuenta el problema identificado, nos permitimos proponer una estrategia endomarketing que permita servir de guía de solución, lo cual puede brindar a otras empresas herramientas tomando como referencia este caso.

La propuesta de documentar un plan de endomarketing o employer branding se propone teniendo en cuenta la investigación realizada desde el área de atención al usuario de la organización, en los primeros 6 meses del 2015, donde se pudo obtener los resultados de las encuestas de satisfacción que realizan los usuarios o clientes externos, y en estas se evidencia la percepción del servicio prestado, arrojando como percepción principal la insatisfacción de una área específica de la institución, como es el Call Center.

#### **Temática a desarrollar y antecedentes**

A través de un proceso de análisis y observación de campo en el área de

atención al usuario de CLINICOS IPS, se pudo evidenciar una relación entre los resultados de las encuestas de satisfacción al usuario y la cultura organizacional, frente a la actitud de algunos funcionarios al momento de brindar un servicio apropiado al usuario. A esta conclusión se llegó debido a que en un periodo aproximado de seis meses se realizaron más de 1400 encuestas de satisfacción a los usuarios donde se encontró que la principal queja era:

1. Insatisfacción por servicio recibido en el área de Call Center y Recepción.

Por lo tanto el grupo de la Especialización de Gerencia de Talento Humano de la Universidad Sergio Arboleda propone un plan de fidelización del talento humano de esta organización, conocido como endomarketing o employer branding, a fin de fortalecer la cultura organizacional a través de una buena comunicación interna y la fidelización del cliente interno haciéndolo participe y consciente de su papel dentro del negocio, aumentando su sentido de pertenencia, motivación y como resultado un aumento en su productividad.

Esta estrategia denominada *Endomarketing o Employer Branding* busca crear una reputación para la empresa desde la satisfacción de su cliente interno buscando captar, retener y fidelizar en este caso a sus empleados que son una herramienta clave para la consecución efectiva de metas en las diferentes organizaciones, basada en el fortalecimiento de la comunicación interna volviéndola más dinámica, favoreciendo la transparencia y la comunicación asertiva entre las diferentes áreas de la organización, lo que permite a largo plazo que los empleados se sientan a gusto y comprometidos con la organización.

Esta estrategia repercute directamente en la cultura organizacional ya que crea sentido de pertenencia y hace que los empleados se sientan vinculados con los proyectos de la empresa convirtiéndose en unos embajadores de la marca de la ésta, por eso esta estrategia sería la apropiada para aplicar en CLINICOS PROGRAMAS DE ATENCION INTEGRAL S.A.S IPS, ya que permitiría mejorar la atención de los usuarios y su satisfacción frente al servicio de la institución permitiendo que más EPS los consideren como proveedores de salud para sus

diferentes programas.

#### **4. JUSTIFICACIÓN**

Las organizaciones que prestan diferentes servicios, la actitud y disposición de atención por parte de los colaboradores son uno de los pilares fundamentales para un buen funcionamiento y la satisfacción de los usuarios.

Con base a nuestra propuesta en la empresa que escogimos llamada CLÍNICOS – PROGRAMAS DE ATENCIÓN INTEGRAL S.A.S donde “el paciente es lo primordial y es la razón absoluta del modelo de salud” a fin de brindar una atención de calidad mediante la ética profesional y compromiso de los colaboradores, se debe tener en cuenta que el servicio al cliente demanda una comunicación adecuada entre los diferentes miembros de la empresa, así que cuando el ambiente laboral es inadecuado la posibilidad de dar una respuesta apropiada disminuye y afecta los resultados, y las expectativas de los usuarios.

Cuando los trabajadores perciben autonomía y tienen sentido de pertenencia de la labor realizada, esto contribuye en la satisfacción del cliente. Por tal motivo buscamos una estrategia que nos permita trabajar de manera interna para encontrar resultados positivos en la percepción de los usuarios, encaminando nuestro trabajo en un plan de endomarketing o employer branding como estrategia que nos sirve para apoyar a la empresa con la construcción de su marca, es decir con su buen reconocimiento como buen empleador y prestador de los servicios, que lo diferencia de la competencia.

El endomarketing o employer branding es indispensable en el momento de construir estrategias encaminadas a generar compromiso y sentido de pertenencia por parte de los trabajadores, en relación con su quehacer diario, donde lleven su mayor potencial para el cumplimiento de las metas de la empresa.

Este ensayo se basa en la modalidad de caso empresarial o fuente natural

desde la línea de investigación: Visión prospectiva de la Gerencia del Talento Humano en una época de cambio e innovación; con un enfoque cualitativo, pretendiendo realizar la documentación de un plan de endomarketing o employer branding para las empresas especialmente empresas de servicios, teniendo en cuenta el problema que analizamos dentro de la organización CLINICOS IPS, empresa del sector salud

## 5. MARCO REFERENCIAL

### 5.1 MARCO CONTEXTUAL

#### *AUf\_Yh]b[''*

Para iniciar a hablar del tema del presente ensayo se deberán abordar algunos conceptos y teorías claves que permitirán el entendimiento del presente tema. El endomarketing o Employer Branding surgió a partir del Marketing y su aplicación hacia el interior de la organización como una estrategia para mejorar los canales de comunicación y fidelizar al cliente interno, mejorando sus ventajas competitivas frente al mercado. El marco teórico del presente ensayo parte así de una revisión del concepto Marketing a través de su evolución y los cambios que han surgido en su aplicación en las empresas.

Como enfoque competitivo de las empresas el Marketing surge a mediados del año 1950 dejando atrás el enfoque de la producción donde el consumidor es visto como una masa que solo buscaba productos que satisfagan sus necesidades a buenos precios y con una distribución masiva, en el cual las empresas centran sus esfuerzos en mejorar sus resultados y la calidad del producto para vender más, este se convierte en la única oferta de valor y de posicionamiento. (Regalado, Allpacca, Baca & Mijael, 2011)

Al surgir, el marketing es propuesto como un sistema analítico que plantea que las empresas deben generar un valor adicional para sus clientes y así conseguir una mayor comercialización de productos y servicios. Este enfoque busca crear un valor para los clientes y establecer mejores relaciones con estos, partiendo del entendimiento del mercado y las necesidades y deseos del cliente. Es aquí donde los departamentos de ventas se desligan del Marketing y aparecen las marcas.

Para Regalado et al. (2011) este enfoque señala que la clave para lograr los

objetivos de las organizaciones consiste en ser más eficaz que la competencia a la hora de generar y comunicar un mayor valor al mercado de meta. El proceso del marketing parte del diseño de una estrategia impulsada por el cliente y la elaboración de un programa de marketing integrado que proporcione un valor superior, estableciendo relaciones provechosas y logrando la satisfacción del cliente que contribuye con su inversión y su fidelidad a la marca.

En el marketing se establecen diferentes etapas que marcan la evolución del concepto a través de la historia las cuales se nombrarán a continuación:

#### **Auf\_Yh]b[ '%"\$'**

Aquí es donde se encuentra el mencionado enfoque a la producción, está enfocado netamente al producto y al concepto de vender como anteriormente se había mencionado, el producto es el centro del posicionamiento y la única propuesta de valor (S. Barriuso, 2014). Según Kotler “las empresas que se encuentran en el marketing 1.0 hacen un buen trabajo son eficientes obtienen ganancias y hacen algo para muchas personas”.

#### **Auf\_Yh]b[ '&"\$'**

En este se habla por primera vez de dar un valor agregado, se orienta hacia el consumidor satisfaciendo sus necesidades y orientados a retener a sus clientes, logrando la fidelización a la marca. El producto se orienta a satisfacer la necesidad específica del cliente y a diferenciarse en el mercado creando un vínculo emotivo con éste (S. Barriuso, 2014).

Según Kotler “Dejan de hacer y vender un buen producto a entender a sus clientes con grandes bases de datos y con un monitoreo del movimiento de sus clientes”. Este salto cualitativo del marketing se da gracias a la revolución de la época las tecnologías de la información.

#### **Auf\_Yh]b[ ' '\$'**

En este momento el marketing ha pasado a ser parte fundamental de las estrategias de las empresas para vender y conseguir fidelizar sus clientes, pero el continuo cambio y las exigencias cada vez más altas de los clientes obligan a las organizaciones a implementar otros valores agregados en este caso productos con conciencia social y medio ambiental. En esta etapa las redes



sociales juegan un papel fundamental y su adecuada utilización, las compañías deben mostrar los valores que impulsan a su marca y que los hacen atractivos a sus clientes (visión, misión, principios corporativos). Aquí las empresas deben demostrar que no solo quieren vender de la mejor forma, sino que les preocupa el entorno de sus clientes y cómo hacer que el mundo sea mejor a través de su producto. (S. Barriuso, 2014)

### **Auf\_Yh]b[ ('"\$`**

Según Barriuso es la época de la investigación de mercados o “Big Data”, en este momento las empresas deben satisfacer las necesidades de sus clientes antes que aparezcan es el llamado marketing predictivo en donde se predice lo que quiere el consumidor antes de que lo pida. El papel del consumidor es mucho más fuerte en esta etapa ya que es el que dirige el mercado, por lo tanto las empresas invierten más en llegar a muchos más mercados y ser más competitivos a través de los medios masivos de comunicación. El cliente decide que producto y cuando debe salir al mercado.

Es en este punto donde el marketing toma más fuerza, se habla de la competitividad y la rentabilidad a largo plazo en el mercado. Para Porter (2006) existe una estrategia para determinar si una empresa es rentable en un sector determinado en este caso propone un análisis de cinco fuerzas:

- 1. Poder de negociación de los clientes*
- 2. Poder de negociación de los proveedores*
- 3. Amenaza de nuevos competidores*
- 4. Amenaza de productos sustitutos*
- 5. Rivalidad entre los competidores*

Esta estrategia le sirve a las empresas para determinar el nivel de competitividad que existe en determinado sector de la economía y tomar medidas al interior que le permitan prosperar a lo largo del tiempo y enfrentar las amenazas detectadas.

Es así como una empresa que adopta un modelo de marketing obtiene mejores resultados y se mantiene vigente.

El marketing ha evolucionado a lo largo del tiempo y se ha utilizado de forma diferente de acuerdo a los recursos y contextos encontrados es de esta manera

como el Marketing propone un enfoque holístico, el cual está constituido por 4 elementos principales: *el Marketing Integrado*, encargado de los productos y el servicio, distribución, precio, comunicación y valor agregado; *Marketing Relacional* que se encarga de crear vínculos con los clientes, proveedores y colaboradores. *El Marketing Interno* orientado a lograr que los colaboradores valoren la calidad del servicio y el efecto que este tienen tanto al interior como al exterior de la organización; el *Marketing Social* está relacionado a el medioambiente, la comunidad y sociedad, la legalidad y la ética empresarial (Regalado, Allpacca, Baca & Mijael, 2011).

Según Regalado et al. (2011) el Marketing social exige a los mercadólogos que incorporen consideraciones de tipo social y ético en sus prácticas siendo un complemento importante en las estrategias de comunicación interna dentro del Marketing Interno, porque el Marketing Social busca cambiar o reforzar conductas: a esto se le llama producto social.

De acuerdo a Kotler el producto social está constituido por tres elementos: a) *la idea*, está conformada por valores, actitudes y creencias, las cuales pueden ser inculcadas al cliente interno. b) *la Práctica*, esta se refiere al actuar y a las conductas. c) *el Objeto Tangible*, que tiene que ver con elementos que promulguen al interior de la empresa la calidad, seguridad o la responsabilidad socio-ambiental.

### **Endomarketing**

El surgimiento del Endomarketing o Marketing interno tuvo sus inicios con el señor Saul Faingaus Bekin quien utilizó esta estrategia cuando era gerente de Johnson & Johnson. En el año de 1995 publicó su primer libro sobre el tema llamado "Hablando de Endomarketing" donde manifiesta que el marketing interno es el conjunto de métodos y técnicas que, puestos en práctica en un determinado orden, permitirán a la empresa aumentar su nivel de efectividad, al incluir intereses de sus clientes y colaboradores.

Para Berry (1981) el marketing interno consiste en una perspectiva de tratar a los empleados como clientes, considerando que afecta positivamente a los trabajadores y esto puede llevar a cambios de actitud en los trabajadores y

afectar positivamente la satisfacción de los consumidores. Berry es considerado uno de los referentes del endomarketing y uno de los que acuña por primera vez el término de cliente interno refiriéndose a los trabajadores.

Según Michael Levionnois (1987) citado por Dávila & Velazco (2013) “el marketing interno es el conjunto de métodos y técnicas que, puestos en práctica en un determinado orden, permitirán a la empresa aumentar su nivel de efectividad, al incluir el interés de sus clientes y de sus propios colaboradores”.

Por lo anterior el endomarketing es considerado como una estrategia moderna para mejorar la competitividad en las empresas y su eficiencia, es un proceso de comunicación continua entre las diferentes áreas tanto en forma horizontal y vertical, atravesando a toda la organización. Es una respuesta a las necesidades de los consumidores, basado en hacer las cosas de una forma diferente y satisfaciendo al cliente interno al tomar en cuenta sus expectativas y actuaciones. (Davila & Velazco, 2013)

El endomarketing de acuerdo a la Revista GPT (2009) persigue:

- “Instalar el Plan estratégico dentro de la organización.
- Mejorar el manejo de la información y motivación en la empresa.
- Sistematizar la gestión y sus procesos dentro de la organización.
- Construir identidad y cultura organizacional. (...)”

De acuerdo a lo anterior el Endomarketing nace como una estrategia para mejorar el clima y la cultura organizacional, motivando al equipo de trabajo para que se vincule a la visión y misión de la organización buscando la satisfacción tanto del cliente interno como externo, mejorando los procesos de retención y el ambiente laboral. (Dávila & Velazco, 2013)

Se han realizado varios estudios con respecto al Endomarketing en las organizaciones:

€ Tesis: **9` 9bXc aUf\_ Yh]b [ ` Wc a c` YghfUhY [ ]U` dUfU` Y` fYW` ihU a ]Ybhc` XY` dYfgcbU`.**

Investigación realizada por Luis Carlos Mejia Arismendi, en la Universidad Simón Bolívar de Caracas (Venezuela), requisito para graduarse en la Especialización en Gerencia de Mercadeo. **FYgi a Yb.**

*El trabajo de grado que se presenta, versó sobre la aplicación del enfoque del endomarketing como estrategia para incrementar la efectividad en la gestión del subsistema de reclutamiento de personal del área de Recursos Humanos, con lo cual se pretendió plantear una nueva óptica sobre el dilema en el que se encuentran las organizaciones en su acción de captación de talentos. Es un estudio de la actualidad del mercado laboral y como el reclutamiento cada vez se vuelve más importante para las organizaciones, permite dar una mirada actual al área de talento humano y como está a través del endomarketing puede llegar a convertirse en un socio estratégico de la organización con el desarrollo del principal recurso de la organización que son las personas.*

€ Artículo investigativo: **9bXc aUf\_Yh]b[´ m´ 7cbghfiWW]Eb´ XY´ X]U´c[c´ ]bhYfbc.´ di YbhYg´XY´YbWi Ybhfc´cf[Ub]nUW]cbU´.**

Publicado por Fernando Veliz Montero el septiembre 20, 2009 a las 2:00pm. *“Ante la creciente competitividad en los mercados globales, las empresas están efectuando grandes cambios organizacionales con el objeto de aumentar y mejorar el desempeño y la gestión de su gente. Las entidades han debido ir adaptando sus políticas y estrategias de comunicación interna para mantener mejor informados y motivados a sus empleados sobre el quehacer de la organización. De esta forma se busca lograr un cambio de actitud y un alineamiento de información en los RR.HH.” Este blog resalta la importancia de la comunicación interna dentro de las organizaciones y su importancia para lograr cambios dentro de las personas y la forma en que perciben la organización, además de mostrar que la gestión de las empresas no es eficiente en la mayoría de ocasiones porque generalmente este elemento no es tomado como una prioridad. Aporta para el estudio del endomarketing un enfoque en la comunicación de 360° la cual incluye los diferentes miembros que constituyen tanto dentro como fuera a la organización.*

€ Tesis: **8]gY´ c´XY´ i b´g]ghYaU´XY´YghfUhY[ ]Ug´XY´ 9bXc aUf\_Yh]b[´ dUfU´ aY´cfUf´´U´gUh]gZUWW]Eb´XY´W´]YbhY´YIhYfbc´Yb´Y´gYfj]W]c´XY´hY´YZcbtU´ XY´zfYU´ aYhfcdc´]hUbU´XY´GUb´GU´ jUXcf.**

Para Portafolio.co el activo humano es un ingrediente fundamental para el éxito de las empresas en un mundo globalizado, lo que ha hecho que el sentido de pertenencia de los empleados frente a las organizaciones sea un valor agregado que las compañías buscan obtener y tiene un lugar muy importante para la reputación y el servicio al cliente, ya que la competitividad es cada vez

no ha sido bien visto ya que para algunos es un concepto despectivo que minimiza la atención en salud. (Abarca, 2010) Los usuarios en salud son aquellos que físicamente adquieren el derecho a utilizar un servicio de salud o un bien y por ende se convierten en el cliente externo de estos servicios.

## 6. HIPÓTESIS

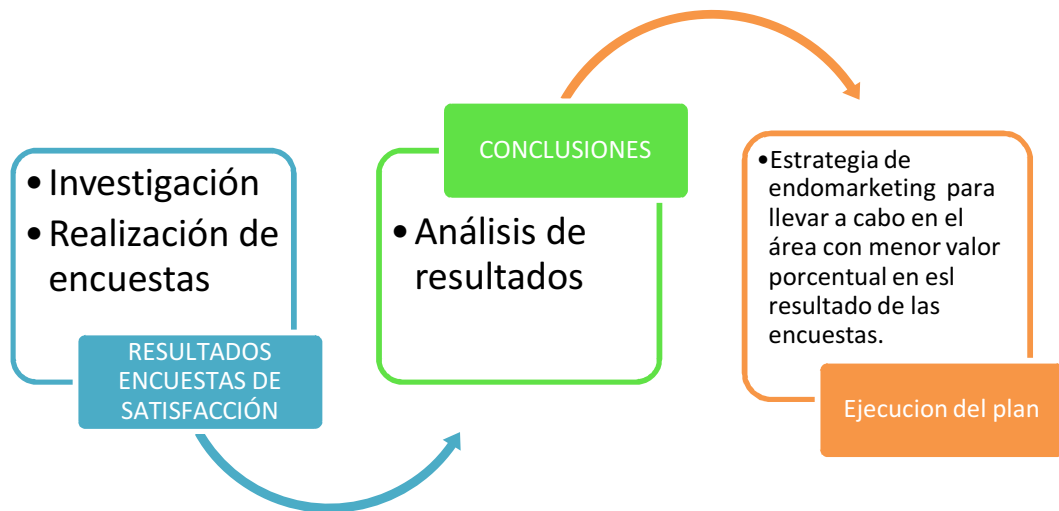
En la actualidad las empresas buscan la satisfacción de sus empleados, ya que han visto como esto contribuye a una mayor productividad y satisfacción del cliente externo, no alejado de esto las empresas de servicios y específicamente en este caso de salud deben implementar estrategias que busquen la fidelización de sus trabajadores, obteniendo una mayor credibilidad en el servicio que prestan y mejorando los estándares de calidad de atención al usuario.

Por tal motivo nos preguntamos si una inadecuada o mala cultura organizacional ¿puede afectar de manera directa todos aquellos procesos que conlleven a la entrega de un producto o servicio?, por ello decidimos tomar como referente un caso empresarial dentro del contexto laboral de una empresa del sector salud, donde se determina si realmente los comportamientos instaurados en la empresa afectan la comunicación y la calidad en el servicio prestado.

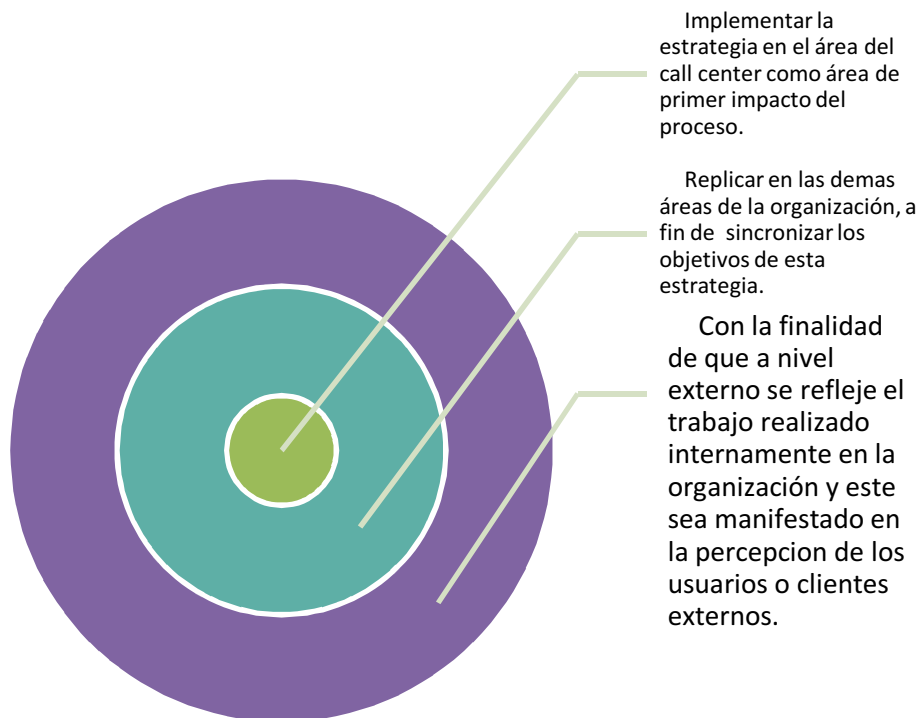
## 7. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Análisis de resultados de las encuestas de satisfacción en contexto **con** estrategias que nos permitan enriquecer la percepción de nuestros usuarios

Panorama del proceso dentro de la empresa:



Para llevar a cabo la estrategia del Endomarketing en este caso, proponemos:



Teniendo en cuenta que en las empresas de servicios, su misión debe estar enmarcada con un objeto directo de prestar un buen servicio, se busca realizar un proyecto de ENDOMARKETING O EMPLOYER BRANDING que nos permita vislumbrar un panorama de las fortalezas y debilidades de los

colaboradores de la organización.

Según el artículo “No se puede dar lo que no se tiene” de la revista portafolio edición del diciembre de 2014, nos refiere:

Un colaborador que tiene lineamientos claros sobre la promesa de valor de la compañía, están en la capacidad de responder asertivamente a inquietudes o requerimientos de los clientes o usuarios, influyendo positivamente en la percepción de estos sobre la importancia que tienen para la organización.

Dentro de este contexto este artículo nos da un aspecto clave dentro del desarrollo de estos procesos, como la importancia del papel de los líderes de la compañía; si bien es cierto, la palabra líder nos remite a una persona con características particulares frente a las habilidades de poder dirigir personas o un grupo de personas dentro de procesos encaminados al cumplimiento oportuno de metas y logros que conllevan a ciertos resultados, preferiblemente esperados por la compañía. De este modo Los líderes deben promover la participación de los colaboradores, mediante la escucha de sus sugerencias y opiniones, de acuerdo a su experiencia, esta estrategia nos permite encontrar un impacto positivo tanto de nuestros clientes como de nuestros colaboradores, quienes día a día se encuentran inmersos en el proceso directo con los usuarios o clientes, que de algún modo darán a conocer sus opiniones frente a los servicios prestados por la empresa.

Esta estrategia nos permite conocer el alto impacto que tiene para los empleados o colaboradores promover espacios de participación, en los que incluso pueden asumir iniciativas que refuercen el compromiso sobre lo que hacen, sumándose como sólidos aliados en la gestión de los líderes.

No se puede desconocer el impacto que genera una comunicación clara y asertiva por parte de los líderes para que expresen las expectativas que tienen de los colaboradores y las responsabilidades que tienen a su cargo.

Teniendo en cuenta las últimas encuestas realizadas durante el mes de Abril se evidencia un 80% de satisfacción global de los usuarios de Clínicos IPS, lo cual se muestra a continuación en la Tabla número 1:



7F4DFC C5HG 577@B				1	
Atención recibida a su solicitud en el call center				+&	Medio
Amabilidad y Actitud del call center				, %á	Superior
Tiempo dedicado por el médico				, *1	Superior
El médico que lo valoró le explicó la fórmula médica				, (1	Superior
Servicio del proveedor de oxígeno				+ 1	Medio
Servicio de la farmacia				+*1	Medio
Servicio de toma de muestras				+ , 1	Medio
Solución a sus peticiones o reclamos				, &	Superior
Orden y aseo de la institución				, &	Superior
Comodidad de las salas de espera				+ 1	Medio
Instalaciones locativas de la institución				++1	Medio
total				80%	Medio

De los ítems que se encuentran con valor porcentual medio se encuentra el área del Call Center, el área foco de este ensayo, ya que los colaboradores de esta área en especial se encuentran en constante comunicación con nuestros usuarios y pueden percibir su satisfacción frente a nuestros servicios, por tal motivo cada uno de los colaboradores de esta área realiza cada día 2 encuestas, con el fin de llevar un control de la percepción de los usuarios que se contactan por el Call Center, y donde las llamadas son grabadas y monitoreadas para un mejor servicio y transparencia.

## 8. METODOLOGÍA

Con base a la información obtenida acerca de un plan de endomarketing o employer branding, construimos una ruta para la ejecución de dicho plan, la cual se compone de 4 fases y la cual se pretende dar a conocer a la Institución para que ella la implemente y mejore dando solución al planteamiento del problema:

recomienda que el diagnóstico preliminar debe haberse realizado por áreas y de esta misma forma se deben analizar los datos obtenidos, para de esta manera identificar las posibles problemáticas de manera detallada y concreta, ya que cada área puede tener o atravesar cambios diferentes.

También se debe realizar un análisis correlacional que permita a la organización identificar qué aspectos negativos están influyendo en la comunicación entre un área o varias y que terminan afectando la calidad de la información entregada al usuario, además de que la empresa debe analizar como la alta dirección está transmitiendo y utilizando la comunicación interna de manera horizontal vertical o transversal para informar a cada área de la organización los cambios que ocurren dentro de ella.

En la tercera fase se debe realizar un plan de acción, con el fin de mitigar o solucionar los problemas encontrados como resultado de las dos fases anteriores para ello se dividirán los temas encontrados, ya que como se relaciona a continuación son múltiples las posibles causas de la falta de pertenencia y comunicación dentro de la organización:

Se pueden encontrar problemas de insatisfacción por remuneración salarial, o con la labor realizada frente al cargo, también se puede encontrar sobrecarga laboral, falta de conocimiento de actividades del cargo, entre otras, lo cual nos permite realizar un plan de acción concreto según la problemática a trabajar.

Para ello se propone instaurar programas de incentivos y salarios emocionales de acuerdo a la política empresarial de la Institución que permitan mejorar los índices de motivación y sentido de pertenencia frente a la empresa, además de actividades de bienestar y calidad de vida que permitan a los funcionarios disminuir la sobre carga de estrés al hallarse en un área de atención al cliente.

También se propone establecer herramientas de comunicación que permitan a todos los funcionarios estar enterados de los servicios que presta la organización y los nuevos proyectos que se le está ofreciendo a los usuarios o que emprende la alta dirección, mostrando la relación causal de que si a la empresa le va bien existirán mayores beneficios para todos. Las herramientas que se pueden utilizar en este caso pueden ser periódicos informativos o boletines, uso de intranet y banners publicitarios en los televisores de las salas

de espera, además de reuniones periódicas con grupos focales donde se integren áreas que dependan una de la otra para cumplir con el objetivo de una óptima atención al usuario.

Para finalizar en la 4 y última fase se debe realizar una evaluación del plan de la estrategia implementada, este seguimiento se realizara a través de las encuestas de satisfacción y las evaluaciones de clima organizacional, además de la revisión de los problemas encontrados en los grupos focales y la solución brindada por las áreas. Lo anterior, con el fin de obtener resultados positivos, donde se pueda establecer que los colaboradores o clientes internos de la organización tengan un sentido de pertenencia frente a los lineamientos de promesa de valor de la empresa, que a su vez sean compartidos con el de los colaboradores, para que de este modo en la organización todos hablen el mismo idioma y vayan hacia la misma meta.

## **9. OFERTA DE VALOR**

Según el artículo “No se puede dar lo que no se tiene” de la revista portafolio edición del diciembre de 2014, nos refiere:

Un colaborador que tiene lineamientos claros sobre la promesa de valor de la compañía, están en la capacidad de responder asertivamente a inquietudes o requerimientos de los clientes o usuarios, influyendo positivamente en la percepción de estos sobre la importancia que tienen para la organización.

Dentro de este contexto este articulo nos da un aspecto clave dentro del desarrollo de estos procesos, como la importancia del papel de los líderes de la compañía; si bien es cierto, la palabra líder nos remite a una persona con características particulares frente a las habilidades de poder dirigir personas o un grupo de personas dentro de procesos encaminados al cumplimiento oportuno de metas y logros que conllevan a ciertos resultados, preferiblemente esperados por la compañía. De este modo Los lideres deben promover la participación de los colaboradores, mediante la escucha de sus sugerencias y opiniones, de acuerdo a su experiencia, esta estrategia nos permite encontrar un impacto positivo tanto de nuestros clientes como de nuestros colaboradores,

quienes día a día se encuentran inmersos en el proceso directo con los usuarios o clientes, que de algún modo darán a conocer sus opiniones frente a los servicios prestados por la empresa.

Las empresas deben conocer a cerca del endomarketing o employer branding, como técnica de marketing interno, para el fortalecimiento de su cultura organizacional, la cual es una estrategia práctica que le permite a una organización o empresa conocer a fondo a sus colaboradores o clientes internos y de este modo poder contribuir con la dinámica de la empresa y cada una de sus áreas, dando cuerpo a una identidad empresarial consolidada y organizada.

Con la implementación de esta estrategia podemos fortalecer el talento humano que conforma una organización, en relación con el desempeño de su labor diaria a un costo bajo, con flexibilidad en relación a los tiempos de ejecución, los cuales pueden ser determinados por los directivos o quienes la aplican de manera autónoma este plan, se pueden generar cambios a corto, mediano y largo plazo, sentido de pertenencia en relación con el core business, en relación con la rotación del personal, contribuye al clima organizacional, entre otros aspectos que dan como resultado mayor productividad y credibilidad de la empresa a nivel interno y externo.

A través del fortalecimiento de las relaciones internas de una organización, un mejor ambiente laboral y una comunicación interna eficiente entre las diferentes áreas, fomenta el sentido de pertenencia del cliente interno donde comprenda el aporte fundamental de su labor al negocio de la empresa.

Esta estrategia nos permite conocer el alto impacto que tiene para los empleados o colaboradores promover espacios de participación, en los que incluso pueden asumir iniciativas que refuercen el compromiso sobre lo que hacen, sumándose como sólidos aliados en la gestión de los líderes.

No se puede desconocer el impacto que genera una comunicación clara y asertiva por parte de los líderes para que expresen las expectativas que tienen de los colaboradores y las responsabilidades que tienen a su cargo.

## **10. VIABILIDAD**

El tema abordado en este ensayo ya ha sido llevado a cabo en otras organizaciones lo que permite que sea viable técnicamente la utilización de esta estrategia en la problemática de CLINICOS IPS, y se espera que esta documentación pueda implementarse y generar un real beneficio a la empresa en su cultura organizacional.

Las gerentes de talento humano que realizamos este ensayo somos profesionales capacitadas para llevar a cabo esta investigación y entregar un documento confiable y que represente a la Universidad de una manera adecuada demostrando la capacidad y la excelencia de nuestros docentes y la especialización realizada.

## **11. FACTIBILIDAD**

Este ensayo realizado por el grupo de Gerentes del Talento Humano de la Universidad Sergio Arboleda es factible ya que la empresa que se usara como referencia para un prediagnóstico y documentación de este ensayo está interesada en cooperar y contribuir para mejorar la calidad del servicio que presta, fortaleciendo su cultura organizacional.

En cuanto a la metodología utilizada es una herramienta que ya ha sido utilizada en otras organizaciones lo que permite que sea una estrategia adecuada para este tipo de problemática encontrada en la organización y poseemos de adecuados tutores de grado que nos apoyaran en los vacíos que encontremos al realizar esta documentación. En cuanto a los costos para el proyecto serán asumidos por las estudiantes y se encuentran dentro de un presupuesto documentado en este mismo ensayo.

## **12. COSTOS FINANCIEROS DEL ENSAYO DE GRADO**

€ Costos de diagnóstico:

Transportes

Fotocopias

Diseño de herramientas de diagnóstico (encuestas)

€ Costos de documentación:

Computador

Papel

Fotocopias

Transportes

CD`S

### **13. APLICABILIDAD**

#### **VENTAJAS**

- € Reducir costos, ya que es una estrategia que permite esto al implementarlo.
- € Aumento de credibilidad de la empresa
- € Fidelización de los trabajadores.
- € Disminuir las quejas de los usuarios y la satisfacción de los mismos por el servicio prestado.
- € Aumentar sus convenios con nuevos clientes y producir mayores ganancias.
- € Aumento en la productividad y motivación del personal.

#### **14. DESVENTAJAS**

- € El corto tiempo nos impide realizar una aplicación en la totalidad de la organización lo que no nos permite evidenciar los verdaderos resultados y el impacto que genera este ensayo en toda la empresa.

## **15. CONCLUSIONES**

- € El endomarketing o employer brandig es una estrategia que nos permite conocer la disposición de los trabajadores en su desempeño diario y como este influye en la percepción del servicio de la empresa.
- € Cuando los trabajadores están comprometidos con los lineamientos sobre la promesa de valor de la empresa, tienen la capacidad de responder asertivamente a dudas e inquietudes de los usuarios.
- € El vínculo emocional entre los trabajadores y la empresa se refleja en el quehacer diario de cada trabajador.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Organización>

y

<https://es.wikipedia.org/wiki/Toyota>

€ <http://www.emprendices.co/que-es-la-cultura-organizacional-de-una-empresa/> Consultado el 04/05/2015.