

**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

RESUMEN

Este ensayo de grado tiene como propósito dar a conocer el endomarketing o employer branding como una estrategia para las empresas que deseen promover un ambiente de trabajo idóneo en relación con los lineamientos de la promesa de valor de la empresa, donde se genere sentido de pertenencia en los colaboradores frente a su labor, la cual se vea reflejada en el buen servicio.

Desde el área de atención al usuario se puede divisar la organización tanto de manera interna, como externa, por tal motivo se parte de esta área para conocer la percepción de los trabajadores y de los clientes externos o usuarios de la Institución.

Teniendo en cuenta la importancia de la comunicación asertiva dentro cualquier organización, la cual hace parte del ambiente laboral, es trascendental que las empresas cuenten con estrategias de fidelización dirigida tanto a los clientes internos como externos, a fin de cumplir con las metas trazadas por la empresa las cuales se reflejen en la percepción de los clientes externos.

Tomando como referencia el área del Call Center en la Institución CLINICOS PROGRAMAS DE ATENCION INTEGRAL S.A.S IPS donde se identificaron falencias en cuanto a la comunicación entre clientes internos hacia los clientes externos, consideramos la importancia de realizar un plan estratégico de endomarketing o employer branding para trabajar en el vínculo emocional de los trabajadores, desde la perspectiva de la fidelización que genere compromiso y de este modo contribuir al reconocimiento del buen servicio.

Palabras Claves: Endomarketing, employer branding, cultura organizacional, fidelización, usuario, satisfacción, clientes internos, fidelización y compromiso.

ABSTRACT

This essay aims to publicize the endomarketing or employer branding as a strategy for companies wishing to promote an ideal working environment in connection with the guidelines of the promise of enterprise value, which is generated sense of belonging facing employees to their work, which is reflected in the good service.

From the area of customer service we can see the organization both internally, and externally, for that reason we start with this area to know the perception of workers and external customers or business users.

Given the importance of assertive communication in any organization, which is part of the work environment, it is important that the companies have loyalty strategies aimed at both internal and external customers in order to meet the goals set by the company which is reflected in the perception of external customers.

Taking the area of the call center in the company CLINICOS PROGRAMAS DE ATENCION INTEGRAL S.A.S IPS where shortcomings in terms of communication between internal clients to external customers were identified, we consider the importance of a strategic plan or employer branding endomarketing to work the emotional attachment of workers, from the perspective of loyalty that generates commitment and thus contribute to the recognition of good service.

Keywords: Endomarketing, employer branding, organizational culture, loyalty, user satisfaction, internal customers, loyalty and commitment

Tabla de contenido

1. INTRODUCCIÓN	6
2. OBJETIVOS.....	7
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
4. JUSTIFICACIÓN.....	10
5. MARCO REFERENCIA.....	12
6. HIPÓTESIS.....	2930
7. ANÁLISIS DE RESULTADOS	300
8. METODOLOGÍA.....	33
9. OFERTA DE VALOR.....	35
10. VIABILIDAD.....	37
11. FACTIBILIDAD.....	38
12. COSTOS FINANCIEROS DEL ENSAYO DE GRADO.....	38
13. APLICABILIDAD.....	39
14. DESVENTAJAS.....	39
15. CONCLUSIONES.....	40
16. RECOMENDACIONES.....	40
17. BIOGRAFÍA.....	41

1. INTRODUCCIÓN

El presente ensayo de grado presenta una mirada general al endomarketing como estrategia para mejorar el clima organizacional y la atención al cliente de las empresas. Este modelo muestra como a través del fortalecimiento de la comunicación interna se logra fidelizar al trabajador y hacer que este cree conciencia, compromiso y sentido de pertenencia con la empresa, todo con el objetivo de mostrar una imagen adecuada de los ambientes laborales. Una adecuada aplicación del endomarketing supone hacer que los trabajadores se involucren con la compañía, que se sientan partícipes de su misión y visión.

En este ensayo se aborda la teoría del marketing y la evolución del contexto a través del tiempo y como se ha utilizado al interior de las empresas de manera exitosas en empresas reconocidas que han logrado un impacto positivo sobre el sentido de pertenencia y el posicionamiento de marca como organización.

Este documento muestra la propuesta de endomarketing para mejorar las maneras de trabajo que afecta directamente a la imagen de la empresa Clínicos IPS ante el cliente externo, la propuesta consiste en brindar un plan de endomarketing de acuerdo a las variables encontradas inicialmente, que permitan analizar a profundidad como funciona el clima organizacional y como este incide en la atención al usuario debido a por actitudes de los trabajadores que no son apropiadas para transmitir mensajes de confianza tanto dentro como fuera de la organización y que producen insatisfacción en los clientes externos.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General:

Proponer el Endomarketing como una estrategia para el fortalecimiento de la cultura organizacional y la satisfacción del usuario, a fin de generar compromiso, fidelización y sentido de pertenencia del talento humano en la organización CLINICOS IPS, como referencia del caso empresarial.

2.2 Objetivos específicos:

- Analizar los resultados de las encuestas de satisfacción al usuario evaluando las falencias detectadas y posibles causas.
- Dar a conocer las etapas de un plan de endomarketing o employer branding, para su ejecución.
- Como Gerentes del talento humano, considerar el endomarketing como una alternativa de mejorar los procesos internos de una compañía.

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

Marketing

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:

Marketing 1.0

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”.

Marketing 2.0

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.

Marketing 3.0

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)

Marketing 4.0

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: ***El Endomarketing como estrategia para el reclutamiento de personal:***

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. **Resumen:** *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: ***Endomarketing y Construcción de dialogo interno: puentes de encuentro organizacional:***

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: ***Diseño de un sistema de estrategias de Endomarketing para mejorar la satisfacción del cliente externo en el servicio de telefonía del área metropolitana de San Salvador:***

En esta tesis se plantea como objetivo metodológico el determinar el grado de necesidad que existe entre el personal que trabaja en las empresas de telefonía de contar con estrategias de endomarketing, así como el nivel de percepción que tienen los clientes externos respecto a la atención que reciben en la empresa de telefonía en la que contrata los servicios en el San Salvador. Para esta investigación se utilizaron encuestas y entrevistas entre los clientes internos y externos de seis

compañías de telefonía del área de San Salvador.

Como resultado de los cuestionarios aplicados se concluyó:

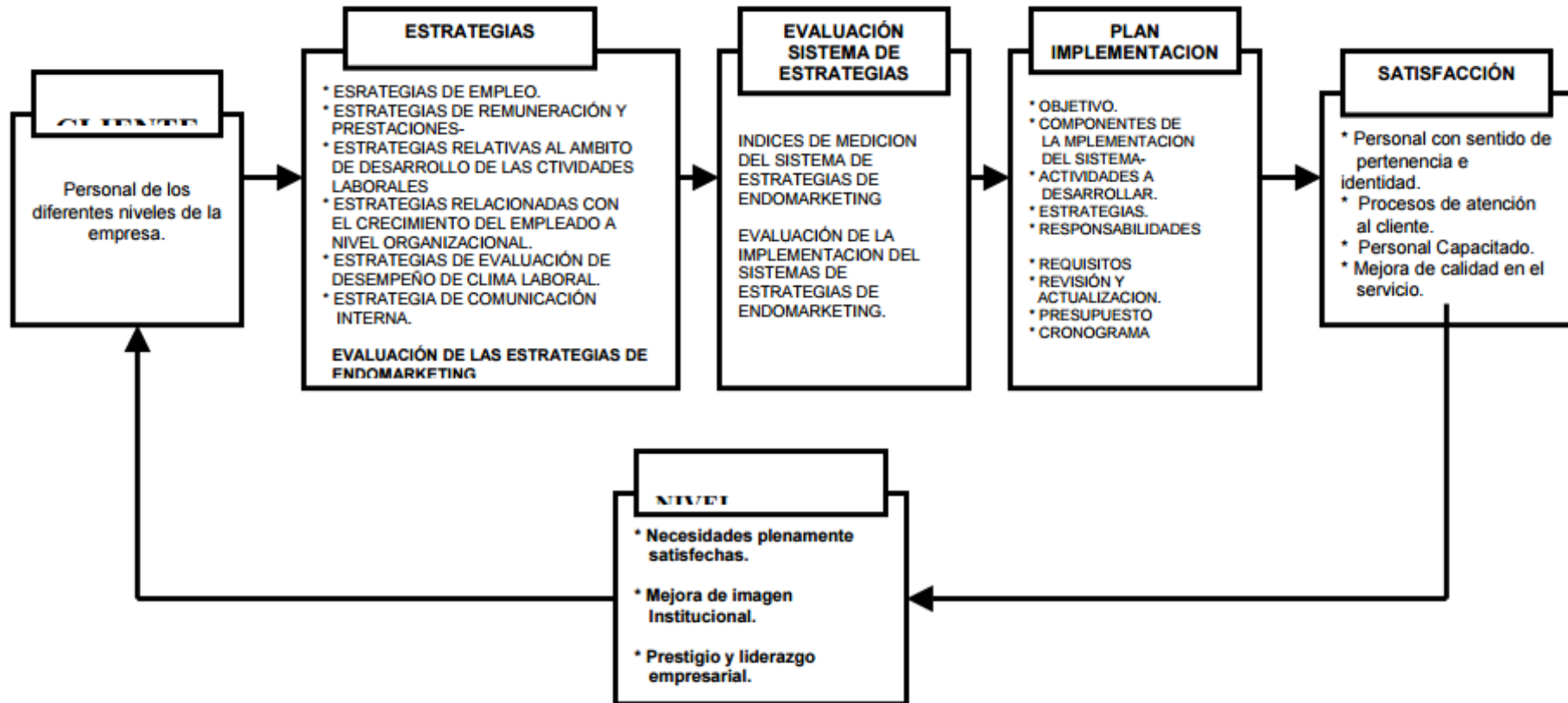
1. Que los empleados no se consideraban como clientes por parte del empleador y por tanto no consideraban que la empresa buscara identificar y satisfacer necesidades laborales. Además de existir una importante desmotivación.
2. El cliente externo percibe la atención del cliente interno como fundamental para sentirse satisfechos y tener una buena imagen de la empresa. La atención recibida esta se relaciona directamente con la satisfacción laboral que siente este. La fidelización lograda por la empresa con el cliente no es debida a la satisfacción con la atención del personal.

Al encontrar estos resultados Flamenco, Lemus & Viana, L. (2002) establecieron un sistema de estrategias de Endomarketing que mejorara gradualmente la atención que se le brinda al cliente externo, mediante la satisfacción completa del cliente interno en la muestra de estudio.

A continuación se muestra el esquema desarrollado en la Imagen1:

Imagen.1

2.1. ESQUEMA DEL PROCESO DEL SISTEMA DE ESTRATEGIAS DE ENDOMARKETING.



Fuente: Diseñado por grupo de tesis.

Flamenco Elías Mauricio Edgardo. Lemus Flores, Carlota Edith. Viana Pérez Lilian Elizabeth.

Esta tesis estructuró un sistema de estrategias para el endomarketing y aporta un modelo estructurado con indicadores de seguimiento, sin embargo no se implementó por lo que no tenemos resultados de que tan efectivo sea este sistema y si se pueda llegar a implementar en su totalidad en una empresa.

A parte de los estudios bibliográficos presentados por algunos autores también existen casos de éxito empresarial que permiten evidenciar el impacto real de la implementación de estrategias de endomarketing en las organizaciones y su alto impacto en el clima y la reputación organizacional. A continuación nombraremos algunos ejemplos:

Caso de éxito Toyota

La empresa Toyota Motor Corporation fue fundada en 1933 por Kiichiro Toyoda es una marca reconocida a nivel mundial por ser el mayor fabricante de automóviles y la quinta empresa más grande del mundo. A pesar de la crisis sufrida por la marca en 2010 en Estados Unidos donde tuvo que llamar a 2.3 millones de automóviles a revisión debido a una aceleración espontánea que presentaban algunos modelos y que al parecer fueron la causa de algunas muertes, sus índices de venta lograron recuperarse y siguen considerándose como una de las marcas líderes en el sector automovilístico, lo que se debe a la buena imagen que han logrado a través del tiempo y la estrategia de endomarketing que utilizan para tener clientes satisfechos (Wikipedia).

La marca es reconocida por utilizar el endomarketing para motivar a sus clientes internos con una técnica que no motiva el trabajo individual sino el trabajo colectivo. Así es como los directivos de Toyota cada año dedican cierto tiempo de su jornada para analizar las miles de propuestas que llegan de sus empleados y algunas de las cuales son puestas en práctica ya que se busca incentivar la innovación y el sentido de pertenencia. (Mariana Melissa, 2012)

Desde que el empleado ingresa como personal nuevo a la organización se le está vinculando a la estrategia de la organización y se le motiva para que haga

parte de ésta a través de su trabajo y sus ideas, por esto Toyota invierte un tiempo aproximado de cinco meses en el entrenamiento de las personas nuevas donde se dedica un mes completo a la cultura de la empresa, dos meses más en la fábrica para saber cómo se producen los automóviles y otros dos meses en un concesionario donde aprenden a identificar las necesidades y expectativas de sus clientes. (Mariana Melissa, 2012)

Esta inversión en el entrenamiento, incentivos y charlas motivacionales se ve directamente reflejada en su alta reputación y credibilidad en el área automotriz, además de ser considerada como una marca líder en marketing interno por su facilidad para construir y mantener relaciones fuertes con sus clientes internos y motivarlos para generar mayores ventas. (Mariana Melissa, 2012)

Caso Google

El caso de Google es uno de los más reconocidos, ha logrado a través de una forma diferente de estructurar el trabajo llegar a conseguir el éxito de la compañía y ser reconocido como uno de los motores de búsqueda más utilizados a nivel mundial. Este éxito se lo debe al capital humano que trabaja en esta compañía, pero como han logrado que estas personas estén a gusto y se sientan identificadas con el eslogan de Google la respuesta es una estrategia de endomarketing basada en la comunicación y el incentivo a la creatividad.

Google ofrece a sus colaboradores varios beneficios tanto dentro de la compañía como fuera de ella, lo que permite retener los mejores talentos y motivarlos a que sean más productivos e innovadores. Dentro de los beneficios están horarios flexibles, dentro de las instalaciones de la empresa se pueden hacer diferentes actividades como deportes, yoga, jugar video juegos, entre otras, tienen beneficios médicos, acceso a comida gratuita, espacios que incentivan la creatividad, además de poder dedicar un 20 % de su tiempo a proyectos personales que en ocasiones terminan en grandes ideas como Gmail.

Para esta compañía los costos en este tipo de beneficios son mínimos y las ganancias de implementar el marketing interno les ha producido un éxito enorme, lo que evidencia que es una estrategia que cada vez más empresas utilizan para

retener el conocimiento y los mejores talentos, distinguiéndose de la competencia cada vez más creciente.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

Dentro de las organizaciones existen varios conceptos que intervienen para el desarrollo de un plan de endomarketing los cuales se abordaran a continuación para mayor claridad:

Actitud

Para Reynaldo Ordóñez la actitud es un estado de disposición nerviosa y mental, organizado mediante la experiencia, que ejerce un influjo dinámico u orientador sobre las respuestas que un individuo da a todos los objetos y situaciones con los que guarda relación (Actitud dentro de las organizaciones, 2008). En el contexto empresarial la actitud es fundamental porque funciona como un motivador externo que hace que la persona se sienta a gusto con la actividad que realiza o con una organización en especial, permite cumplir con las metas y objetivos que estas se proponen.

Cliente Interno

Toda empresa u organización está conformada por recurso humano, toda persona interviene en un proceso generador de resultados (productos o servicios), que son entregados a un cliente. Si éste se encuentra en la misma organización (cliente interno).

El cliente interno es el elemento dentro de una empresa, que toma el producto de un proceso como recurso para realizar su propio proceso. Después, entregará su resultado a otro trabajador de la empresa para continuar con el proceso hasta acabarlo y ponerlo a venta, y lo adquiera el cliente externo. Por lo que, cada trabajador es cliente y a su vez proveedor dentro de la empresa. En gestiopolis.com señalan tres tipos de clientes internos:

- Ejecutivos. Tienen una relación más cercana con los clientes externos. Ellos dicen cuál es el producto o servicio a ofrecer y a qué mercado va dirigido.
- Comercial. Tienen una relación directa con diferentes grupos de trabajadores, lo que hace que tengan una visión clara de la calidad.
- Operativo. Se encargan de la elaboración de los productos.

Cliente Externo

De acuerdo a gestiopolis.com el cliente externo es aquel que no pertenece a la organización y el que solicita satisfacer una necesidad a través de un bien o servicio que presta la empresa. En este caso el cliente externo en este ensayo es aquel que accede a un servicio de salud ofrecido por la IPS Clínicos, puede ser paciente o familiar de este.

Clima Organizacional

El clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él.

El concepto se asimila al de dinámica de grupo al analizar las fuerzas internas que inciden en el ambiente laboral como resistencia al cambio. Fue el sociólogo *Kurt Lewin* quien desarrolló un análisis del campo de fuerzas, como modelo con el cual describía cualquier nivel presente de rendimiento.

Para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño. (De gerencia.com. Recuperado el 4 de Mayo de 2015)

El clima organizacional lo identificamos como el ambiente que se vive en la empresa en un momento determinado; en donde puede resultar agradable o desagradable trabajar; o bien como la cualidad o propiedad del ambiente general, que perciben o experimentan los miembros de la organización. (Accorh Consultores, Junio 3 de 2011)

Comunicación Asertiva

Es una forma de comunicación basada en el respeto por uno mismo y por los demás. Implica poder expresar de manera clara, directa y honesta aquello que consideramos justo para nosotros que obedece a lo que sentimos y deseamos realmente. Esta comunicación implica una técnica de negociación donde se transmite el mensaje de forma adecuada y se busca construir de una meta en común con la ayuda de otros.

Comunicación Interna

De acuerdo a Marketing en el siglo XXI la comunicación interna está dirigida al cliente interno o trabajador y es una respuesta a las nuevas necesidades emergentes de las empresas que requieren motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial, convirtiéndose en uno de los mayores retos de esta época.

“Muchas empresas ignoran que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio al que nos empuja inexorablemente el mercado, han de saber motivar a su equipo humano, retener a los mejores, inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la organización. Y es precisamente aquí donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la compañía para conseguir retener el talento.” (Muñiz, Rafael, Recuperado el 9 de Junio 2015)

La comunicación interna según Antonio Lucas Marín citado por Veliz Montero, F. (20 de Septiembre de 2009) *todos los procesos de comunicación al interior de la organización constituyen comunicación interna, que es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de la misma.* En el endomarketing, la comunicación interna es la estrategia para conseguir mejorar los resultados y la competitividad de la empresa frente a otros, lo que mejora

notablemente el clima laboral y la atención al cliente externo.

Cultura Organizacional

La cultura organizacional es la unión de normas, hábitos y valores que de una forma u otra, son compartidos por las personas y/o grupos que dan forma a una institución, y que a su vez son capaces de controlar la forma en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos. Se puede decir que el comportamiento de la empresa dependerá de la forma en la que se apliquen las normas u otras por parte de sus integrantes.

Así la cultura organizacional se manifiesta en Enciclopedia Financiera (Recuperado 4 de Mayo de 2015):

1. Las formas en que la organización lleva a cabo sus actividades, trata a sus empleados, clientes y la comunidad en general
2. El grado en que se permite la autonomía y la libertad en la toma de decisiones, el desarrollo de nuevas ideas, y la expresión personal
3. Cómo se ejercita el poder y como fluye la información a través de su jerarquía
4. La fuerza del compromiso de los empleados hacia los objetivos colectivos.

Fidelización

Es un concepto utilizado en marketing y se refiere a la fidelización de los clientes. La fidelización es el fenómeno por el que un público determinado permanece fiel a la compra de un producto concreto de una marca específica, de una forma continua o periódica.

Según Orlando Gómez (2012), en su libro Fidelidad de los Clientes: Cuestión de Emociones, la fidelización se basa en convertir cada venta en el principio de la siguiente. Trata de conseguir una relación estable y duradera con los usuarios finales de los productos que vende.

Por otro lado, la fidelización de clientes no solo nos permite lograr que el cliente vuelva a comprar o a visitar, sino que también permite lograr que recomiende

nuestro producto o servicio a otros consumidores.

En el blog *crecenegocios.com*(2013) hacen referencia a la fidelización y señalan que muchas empresas descuidan a los clientes y se concentran en captar nuevos clientes, lo que suele ser un error ya que fidelizar un cliente suele ser más rentable que captar uno nuevo, debido a que genera menores costos en marketing (un consumidor que ya nos compró es más probable que vuelva a comprarnos) y en administración (venderle a un consumidor que ya nos compró requiere de menos operaciones en el proceso de venta).

Motivación

Desde la época de los filósofos griegos el ser humano ha intentado definir el concepto de motivación, inicialmente se consideraba que el comportamiento del ser humano se enfocaba a evitar el dolor y buscar el placer. Posteriormente se define como el conjunto de razones que explican los actos de un individuo y evoluciona de acuerdo a como la motivación puede darse de forma externa, interna y pasando por el concepto de autorrealización de Maslow quien establece una pirámide de jerarquía de las necesidades donde el hombre se ve siempre en busca de satisfacer las necesidades desde las puramente fisiológicas hasta unas necesidades superiores que implican la realización del ser humano. La teoría de la jerarquía de las necesidades establece que a medida que se satisfacen las necesidades, la siguiente será dominante y si alguna necesidad esta insatisfecha las demás ya no motivaran así estén satisfechas. (Hampton, 1989)

Organización

La vida de los seres humanos está conformada por una infinidad de interacciones con otras personas. Los humanos somos eminentemente sociales ya que no vivimos aislados, sino que en un continuo acto de interacción con otros seres vivos, así vamos creando las organizaciones.(Veliz. F, 2009)

Las organizaciones son estructuras sociales creadas para lograr metas o leyes por medio de los organismos humanos, están compuestas por sistemas de interrelaciones que cumplen funciones específicas, según Idalberto Chiavenato, Doctor en Administración de la City University of Los Angeles, California, sostiene que debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos deben cooperar

unos con otros y conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que no podrían alcanzar mediante el esfuerzo individual.

“Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla”. Agrega que una organización existe sólo cuando: hay personas capaces de comunicarse; están dispuestas a actuar conjuntamente; y desean obtener un objetivo común. (Veliz. F, 2009).

Productividad

Según la Real Academia Española la productividad es la “Relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc.” De acuerdo a Gerencie.com la productividad busca mejorar los resultados sin incrementar los recursos utilizados, algo que a diario vivimos en el entorno laboral donde las empresas siempre están en búsqueda de reducir costos, mejorar la producción y aumentar la rentabilidad.

“La Productividad es ante todo, un estado de la mente. Es una actitud que busca el mejoramiento continuo de todo cuanto existe. Es la convicción de que las cosas se pueden hacer hoy mejor que ayer y mañana mejor que hoy. Adicionalmente significa un esfuerzo continuo para adaptar las actividades económicas y sociales al cambio permanente de las situaciones con la aplicación de nuevas teorías y nuevos métodos”. Declarado por la Asociación Europea de Centros Nacionales de Productividad EANPC en 1959.

Por esto el marketing es una estrategia utilizada para mejorar la productividad, por esto el endomarketing busca desde el interior motivar a las personas para mejorar su rendimiento a través de la comunicación interna, aumentando la productividad.

Satisfacción del cliente

Este concepto hace referencia a que el cliente se sienta satisfecho con un producto o servicio que haya recibido y que cumpla o supera sus expectativas. Este término tiene sus orígenes en el marketing e implica que si nos e satisface la necesidad de un cliente este al ver que no se cumplieron con sus expectativas

no volverá a comprar o solicitar un servicio por parte de la empresa eso implica que la satisfacción del cliente va de la mano con el termino fidelización ya que el cliente al recibir un buen servicio o producto siempre preferirá este y no otro. Este concepto también está relacionado con la calidad de servicio y por ende la norma técnica ISO 9000:2005 lo define como

“Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos. Incluso cuando los requisitos del cliente se han acordado con el mismo y éstos han sido cumplidos, esto no asegura necesariamente una elevada satisfacción del cliente. (UNE-EN-ISO 9000:2005)”.

Sentido de pertenencia

El sentido de pertenencia hace referencia a sentirse parte de un grupo u organización como la relación empleado empresa, en la cual existe un compromiso por cumplir los objetivos tanto individuales como colectivos siendo mutuamente beneficiados por esta relación. Según Forero, Rincón & Velandia (2008) citando a Chiavenato (1994) cuando los objetivos individuales y organizacionales convergen, se satisfacen mutuamente y existe responsabilidad social por parte de la organización, produce bienestar en los trabajadores, generando así sentido de pertenencia a la empresa y si además de esto existe una actitud positiva por parte del individuo frente al aprendizaje y grado de desempeño, la empresa le asigna responsabilidades, las cuales se convierten en un reto y un mejoramiento continuo de su condición en la organización.

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 más alta y los clientes se orientan a mirar como las empresas hacen y ofrecen sus servicios y en este punto es fundamental las personas que están dentro de las organizaciones, debido a que ellas pueden hablar bien o mal frente a una marca o empresa dependiendo de si se sienten o no identificados con lo que su organización hace.

Servicio al cliente

Debido a la competencia y la apertura de nuevos mercados cada día las empresas se esfuerzan más por satisfacer las necesidades de sus clientes, lo que ha ocasionado que todas las empresas en diferentes partes del mundo tengan implementado un área específica para atender al cliente sus solicitudes, quejas o reclamos por esto esta definición es tan importante ya que es uno de los pilares fundamentales de la presente investigación.

De acuerdo al autor Humberto Serna Gómez (2006) “El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos.” Se puede decir que el servicio al cliente es uno de los elementos principales para hacer a una compañía más competitiva frente a otra; en los servicios de salud este servicio es constante y uno de los mayores problemas de esta área debido a la prioridad del servicio y la cantidad de usuarios que tiene, por lo que las empresas prestadoras de salud tienen cada vez más herramientas para facilitar el acceso a sus usuarios y mejorar la atención y la prestación del servicio.

Usuario

El concepto de usuario en el área de salud es un concepto nuevo ya que anteriormente se le consideraba como paciente pero este término fue evolucionando a través de la historia, debido a la importancia que adquirió la persona como un cliente al que se debe satisfacer, pero este último concepto 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.

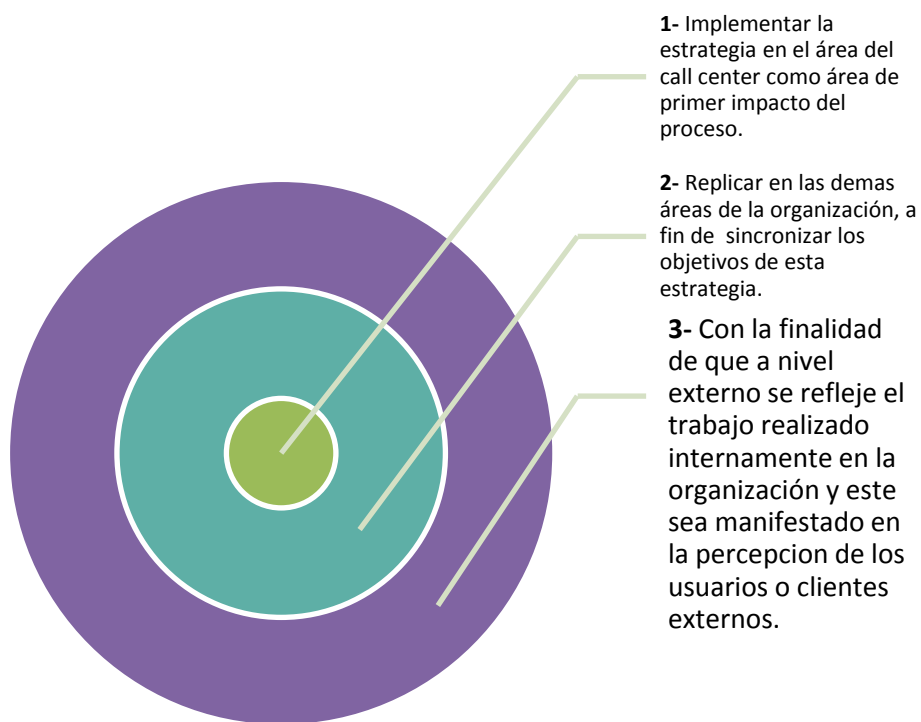
7. ANÁLISIS DE RESULTADOS

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 solidos 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:

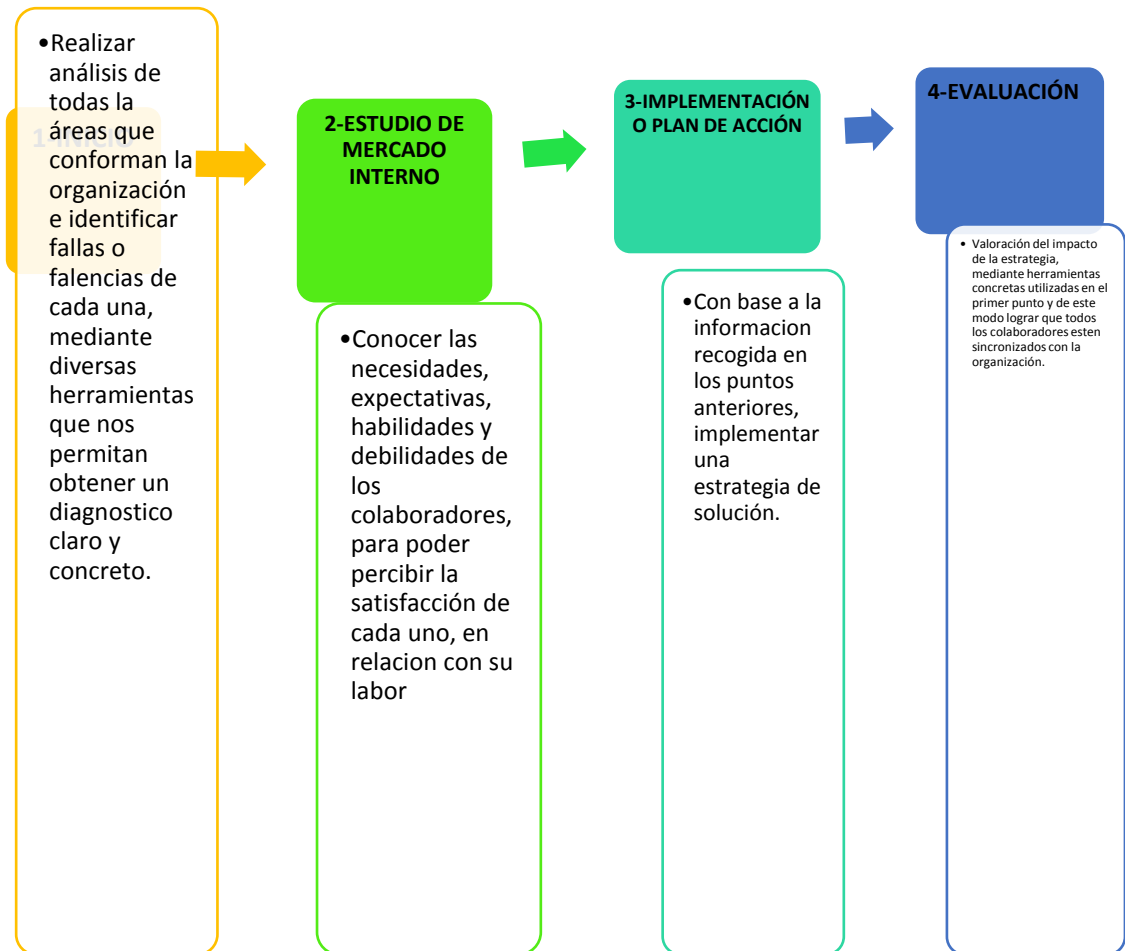
CRITERIO SATISFACCIÓN	%	
Atención recibida a su solicitud en el call center	72%	Medio
Amabilidad y Actitud del call center	81%	Superior
Tiempo dedicado por el médico	86%	Superior
El médico que lo valoró le explicó la fórmula médica	84%	Superior
Servicio del proveedor de oxígeno	79%	Medio
Servicio de la farmacia	76%	Medio
Servicio de toma de muestras	78%	Medio
Solución a sus peticiones o reclamos	82%	Superior
Orden y aseo de la institución	82%	Superior
Comodidad de las salas de espera	79%	Medio
Instalaciones locativas de la institución	77%	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:



Esta ruta de ejecución se compone de 4 fases, las cuales nos permiten aplicar el plan de endomarketing metódicamente a fin de establecer desde un

diagnostico hasta un plan de acción y evaluación del mismo.

En la primera fase se propone realizar un diagnóstico preliminar mediante las herramientas que considere la organización sean más apropiadas para ésta en este caso se plantean encuestas de satisfacción, evaluaciones de clima organizacional y desempeño, creación de grupos focales o comités, que permitan dar lugar a espacios donde los colaboradores puedan expresar sus inconformidades y dar a conocer ideas que aporten a la organización tanto para la solución del problema como para mejorar la calidad en el servicio.

En la segunda fase se identifica concretamente aquello que pueda estar interfiriendo en la actividad laboral de cada uno de los colaboradores, las necesidades de estos, sus inconformidades y su punto de vista frente al actuar de la organización con sus clientes internos y externos. En este punto se recomienda que el diagnostico 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 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.

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 branding 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.
- Este análisis nos ha permitido dilucidar la importancia de generar empoderamiento y compromiso desde el interior de la empresa con cada uno de los trabajadores, para que refleje calidad en su servicio, y esto sea percibido positivamente por los usuarios y/o clientes externos.

16. RECOMENDACIONES

- Para próximos estudios de esta materia se recomienda buscar más casos de éxito en empresas que lo hayan aplicado mostrando que no solo es una teoría sino que en la práctica funciona.
- Se debe tener en cuenta que el tiempo para recolectar la información en un ensayo de grado es muy corto y por lo tanto se debe optimizar la consecución de información de este tema, ya que es muy reducida porque es un tema muy reciente.
- Estructurar un plan de endomarketing requiere mayor tiempo, por lo que en este ensayo se esboza lo principal para poder implementarlo pero se debe ahondar más en la temática.

17. BIBLIOGRAFIA

- Abarca, A. (2010) La salud pública en Costa Rica. *Art.24 La calidad desde los usuarios del servicio de salud*. Pag. 471- 490.Costa Rica. UCR.
- Archive, A (Publicado 10 de Abril de 2013) La fidelización de los clientes. (Mensaje de blog). Recuperado de: <http://www.crecenegocios.com/la-fidelizacion-de-clientes/>
- Archive, A (Publicado 9 de Junio de 2015) La fidelización de los clientes. (Mensaje de blog). Recuperado de: <http://www.crecenegocios.com/la-satisfaccion-del-cliente/>
- Barriuso, S. (28 de Abril de 2014) Marketing 1.0, 2.0, 3.0 y 4.0...¿Qué diferencia hay? (Mensaje de Blog). Recuperado de <http://sarabbarriuso.com/marketing-1-0-2-0-3-0-y-4-0-que-diferencia-hay/2015/05/03>.
- Bekin, Saúl. (1995). Conversando sobre Endomarketing. (Edición 1) Brasil. Makron
- Clientes internos. Recuperado el 4 de Mayo de 2015 [En línea]. <http://www.gestiopolis.com/clientes-internos-y-externos-en-una-organizacion/>
- Cultura organizacional [En línea]. Recuperado en: <http://www.encyclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacional.htm>
- Dávila, S. & Velazco, A. (2013). Tesis: La satisfacción del cliente interno a través del endomarketing. Bogotá. EAN.
- <http://pymerang.com/administracion-de-empresas/recursos-humanos/funciones-de-recursos-humanos/cultura-organizacional/491-el-endomarketing-una-estrategia-para-motivar-y-fidelizar-al-empleado>.
- Flamenco, Lemus & Viana, L. (2002). Trabajo de grado: Diseño de un sistema de estrategias de endomarketing para mejorar la satisfacción del cliente externo en el servicio de telefonía del área metropolitana de san salvador. Universidad Francisco Gavidia. San Salvador.
- Forero. M, Rincón. X & Velandía. M. (2008). Motivación, Liderazgo y Sentido de Pertenencia Clima Organizacional Flores la Valvanera Ltda. Universidad

de la Salle Bogotá. Recuperado el 4 de Julio de 2015 [En línea]. <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/13329/T62.08%20F761m.pdf?sequence=1>

- Gómez, Orlando. (22 de Agosto de 2012). Fidelidad de los clientes: cuestión de emociones. Portafolio.
- Gutiérrez, G (Publicado 30 de Mayo de 2008) La actitud dentro de las organizaciones. (Mensaje de blog). Recuperado de: <http://talentoypersonas.blogspot.com/2008/05/la-actitud-dentro-de-las-organizaciones.html>
- Mariana Melissa (Publicado el 22 de Febrero de 2012) Endomarketing, 3 empresas e boas estrategias de endomarketing. Recuperado de: <http://www.ideiademarketing.com.br/2012/02/22/3-empresas-com-o-endomarketing-no-dna/>
- Mejías, L (Abril, 2010) Trabajo especial de grado: El endomarketing como estrategia para el reclutamiento de personal. Universidad Simon Bolivar. Caracas, Venezuela.
- Muñiz, Rafael. Marketing siglo XXI Capitulo 9: La comunicación dentro del marketing. 5° Edición. Retomado el 9 de Junio de 2015: <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>
- Norma Técnica ISO 9000:2005. Icontec.
- Portafolio, (2014) Edición 16.
- Portafolio.co (28 de Junio de 2013). *Pertenencia, factor competitivo que cambia empresas*. Recuperado el 4 de Julio de 2015: <http://www.portafolio.co/negocios/sentido-pertenencia-las-empresas>
- Porter, Michael, (2006).Estrategia y Ventaja Competitiva. Ed. Deusto.
- Que es marketing entrevista PhillipKotler. (Publicado el 30/08/2012) Recuperado de:<https://www.youtube.com/watch?v=TCpNzWdoO3Y>
- Qué es el Clima Organizacional (2013). [En línea]. Recuperado en: http://www.degerencia.com/tema/clima_organizacional
- Real Academia Española Recuperado el 4 de Julio de 2015 [En línea]. <http://lema.rae.es/drae/srv/search?id=DeOJMSrXeDXX23lrHfpF>
- Regalado, Allpacca, Baca &Mijael. (2011).Endomarketing: estrategias de

relación con el cliente interno. Lima: Universidad ESAN.

- Revista GPT (2009) Artículo: Endomarketing y gestión de recursos. Ed. 5. Chile.(ISSN 0718-5693 en Línea)
- Serna, H. (2006). Conceptos básicos. En Servicio al cliente (pp.19-27). Colombia: Panamericana editorial Ltda.
- Veliz Montero, Fernando. (20 de Septiembre de 2009) Publicado en DIRCOM [En línea]:Endomarketing y construcción de diálogo interno: puentes de encuentro organizacional. Recuperado de <http://www.dircomsocial.com/profiles/blogs/endomarketing-y-construccion>.
- Wikipedia. Consultado el 04/05/2015 en <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.