



ANÁLISIS DE FACTORES DETERMINANTES PARA EL DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE ENDOMARKETING PARA LOS TRABAJADORES DEL HOSPITAL DE TABIO, CUNDINAMARCA¹

- Eje temático: Desarrollo Humano

LUZ DEICY FLOREZ, Magíster en Ciencias Económicas (Universidad Nacional de Colombia), Especialista en Evaluación socioeconómica de Proyectos y Administradora de Empresas (Universidad de Antioquia). Master Coach Grado Experto (TISOC, España). Diplomado en Dialogo Social (OIT, Italia y Universidad de Zaragoza, España), Diplomado en Mejoramiento de la Calidad y Productividad (IBQP, Brasil). Docente investigadora del programa de Administración de empresas e integrante grupo de investigación DOPyS Universidad de Cundinamarca. Email: ldeicyflorez@ucundinamarca.edu.co.

LUZ ANGELA CASTRO, Administradora de Empresas, Universidad de Cundinamarca, luana279@yahoo.com.

RESUMEN

El Endomarketing afianza la cultura organizacional y fortalece la relación empleador-empleado, disminuyendo el ausentismo y la rotación de personal, reduciendo los costos de las organizaciones y mejorando su resultado; las empresas que aplican programas de Endomarketing caracterizan más profundamente a sus empleados y retienen a los más talentosos y con las mejores aptitudes para desarrollar su trabajo.

¹ Artículo de investigación resultado de la tesis de pregrado de Administración de Empresas titulada “Factores determinantes para una propuesta de endomarketing en el Hospital de Tabio” en desarrollo del proyecto de investigación “Desarrollo de herramientas de software y técnicas para el apoyo de los procesos de gestión y administración en el Hospital de Tabio”, financiado con el fondo de Investigaciones de la Universidad de Cundinamarca para la Extensión Chía.



**6to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo**
*2do Encuentro Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables*



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

2

En este caso se abordan los factores que determinan una propuesta de Programa de Endomarketing para el Hospital Nuestra Señora del Carmen de Tabio, Cundinamarca. El Hospital tiene como misión prestar servicios de salud con capacidad tecnológica y humana que se compromete con el bienestar de la comunidad; esta institución pretende para el 2019 ser reconocida como una entidad con altos estándares de calidad para alcanzar una comunidad saludable.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

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

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



Se encontró también, que los problemas más frecuentes entre los trabajadores están, la dificultad para trabajar en equipo, bajo sentido de pertenencia con la empresa y resistencia al cambio. También encontramos que hay algunos procesos y documentos que se revisan y actualizan constantemente como el reglamento interno y los manuales de procesos internos, por lo que no se han divulgado asertivamente generando una serie de inconvenientes para lograr afianzar la cultura organizacional del hospital.

MARCO TEÓRICO

Administración Científica

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

Esta teoría planteó cuatro principios:

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



- Principio de ejecución: donde se hacía énfasis en la disciplina para cumplir con las responsabilidades asignadas.

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

Administración Clásica

Fayol (1987, p.23) dice que la administración se aplica al cuerpo social, es decir que las personas son el instrumento que usa la administración para cumplir las metas trazadas y para que funcione bien el cuerpo social existen algunos principios que deben aplicarse, los nombrados por Fayol son 14 que son los más frecuentes, pero eso no significa que sean los únicos, pueden existir más de acuerdo la organización lo requiera y éste ayude al cuerpo social a cumplir con su labor, los principios son:

1. División del trabajo: especialización de funciones y separación de los poderes.
2. Autoridad y responsabilidad: derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer, no hay autoridad sin responsabilidad.
3. Disciplina: respeto a los convenios establecidos entre la organización y sus agentes.
4. Unidad de mando: un agente solo recibe órdenes de un jefe
5. Unidad de dirección: un solo jefe, un solo programa, un mismo fin
6. Subordinación del interés individual al interés general: debe prevalecer el interés general al individual, requiere firmeza y buen ejemplo de los jefes, convenios equitativos y vigilancia.
7. Remuneración: es el precio por el servicio prestado, debe satisfacer tanto al empleado como al empleador.
8. Centralización: la autoridad se concentra en el nivel más alto de la organización
9. Jerarquía: constituida por la serie de jefes que van desde la autoridad superior a los agentes inferiores
10. Orden: un lugar para cada persona y cada persona en su lugar.



- 11. Equidad: estimular el personal para obtener de ellos lealtad
- 12. Estabilidad del personal: dejar que una persona desempeñe la función que aprendió disminuyendo la rotación
- 13. Iniciativa: concebir y ejecutar
- 14. Espíritu de grupo: la unión hace la fuerza

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

Escuela de Relaciones Humanas

El desarrollo de las ciencias sociales especialmente la psicología contribuyó al nacimiento esta teoría dada la necesidad de reconocer la importancia que tiene el factor humano dentro de las organizaciones y alcanzar la armonía laboral entre el patrón y los trabajadores.

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

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

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

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

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

Teoría Conductual

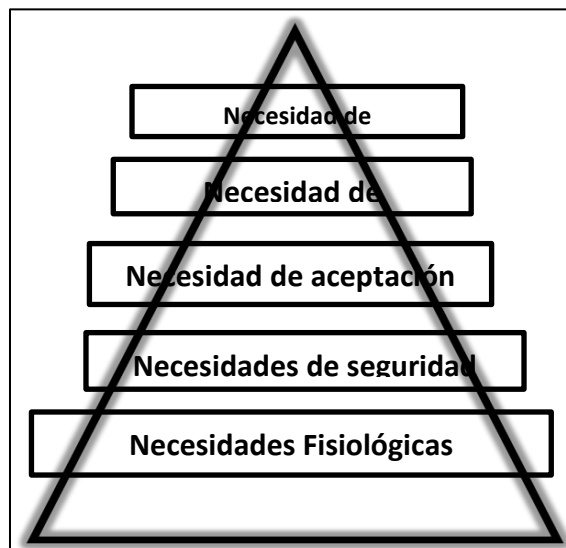
Esta teoría derivó de la escuela de relaciones humanas y surgió en 1950 con la teoría de las decisiones que mostraba que las personas tomaban decisiones constantemente sobre su participación y permanencia en la organización, Douglas McGregor desarrolló la teoría X que describía las premisas del enfoque tradicional sobre la naturaleza humana donde predominaba el control sobre las personas y las tareas que realizaban pues se consideraba que si no se ejercía control las tareas no se hacían y la teoría Y para el enfoque de las relaciones humanas donde se les mostraba a los gerentes la forma de crear una atmósfera que hiciera que los trabajadores se esforzaran más y alcanzarán su desarrollo personal. (Chiavenato, 2000, p.73).

Teoría de la Motivación Humana

Más adelante, Abraham Maslow (1991, p.25) uno de los principales exponentes de la psicología humanista desarrolló la pirámide de las necesidades que buscaba la autorrealización de cada persona, en ella expone que las necesidades no satisfechas son las que alteran el comportamiento y la conducta, pues una necesidad suplida no genera efectos.

En la figura 1 se puede observar cuáles son estas necesidades y su jerarquía.

Figura 1. Jerarquía de las necesidades de Maslow





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

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

Teoría Biofactorial de Herzberg

(Guillén, 2001.p.200) expone que la satisfacción o insatisfacción de las personas en su trabajo está dada por dos factores que tienen diferentes fuentes; es decir, si un trabajador se siente satisfecho en su trabajo esto se atribuye a factores que estimulan a desarrollar bien una tarea, un logro alcanzado o al desarrollo personal; éstos factores son los factores motivadores que se refieren a la tarea en sí, algunos de estos son poder mostrarse como es realmente una persona, certeza de contribuir a un objetivo grande, sentir que hace un trabajo importante, realizar tareas que se consideren como retos; pero si está insatisfecho los factores son relacionados las condiciones de trabajo; que son factores externos a la tarea y se llaman factores higiénicos; los cuales si no están cubiertos generan insatisfacción como por ejemplo; los salarios, condiciones físicas del trabajo, políticas de la organización, oficinas, etc.

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

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



Teoría de McClelland

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

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

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

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

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

Teoría de las expectativas VIE

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

Los conceptos básicos son:

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



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

Teoría de la Equidad

Según Adams, las personas comparan subjetivamente sus esfuerzos y recompensas y si perciben diferencias pueden considerarlo como injusto conduciendo a la desmotivación, cuando existe un estado de inequidad, buscamos la equidad. (Guillén, 2001.p.202)

Teoría de la fijación de metas

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

Satisfacción Laboral

Definida como el sentimiento positivo de una persona con respecto a su puesto de trabajo, luego de analizar sus características. La satisfacción laboral está relacionada directamente con el desempeño en el trabajo y el comportamiento organizacional; pues

un trabajador satisfecho es más productivo y tiende a adoptar los comportamientos esperados por la organización (Robbins, Judge.2013. p.79-83)

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

Marketing

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

Figura 2. Proceso del Marketing





ESTADO DEL ARTE

Comportamiento organizacional

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

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

Robbins Stephen. (2004, p.10)

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

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



satisfacer las necesidades de seguridad que están representadas en el siguiente escalón de la pirámide y mucho menos las que siguen en orden ascendente. (Ferro, 2016.p.1)

Employer Branding

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

A esto se le denomina *Employer Branding* y consiste en crear estrategias basadas en los principios del marketing que “venden” la idea de empresa con sus estrategias, objetivos, estructura y demás componentes e implementarlos en actividades dirigidas a los empleados, pretendiendo hacer de ellos los mejores agentes y representantes de la empresa, aumentando su motivación y como consecuencia de ello su productividad. (Blasco, Rodríguez, Fernández. 2014.p.36)

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

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

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

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



- Aumento de la productividad.

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

Endomarketing:

Para Berry y Parasuraman (1991), “El marketing interno es atraer, desarrollar, motivar y retener empleados calificados a través de productos-empleo que satisfagan sus necesidades. es un proceso orientado al propósito de la organización, que está integrado a sus demás procesos de gestión y utiliza herramientas multidisciplinares de incentivo, con el objetivo de promover la motivación de las personas con su trabajo y garantizar su compromiso con los objetivos estratégicos, contribuyendo a la obtención de mejores resultados, económicos y humanos, a partir de desempeños superiores”. (Jiménez, 2016.p.11)

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

Tabla 2. Comparativo de marketing general y marketing interno

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



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

Cultura Organizacional

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

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

Compromiso Organizacional

Para definir el compromiso de los trabajadores, hacemos referencia a Meyer y Allen (1997) que lo definen como un estado psicológico que determina el deseo de una persona de seguir trabajando en una empresa. Crearon un modelo multidimensional en 1984 en el que reconocen 3 dimensiones del compromiso, inicialmente eran solo dos (afectivo, continuidad) y luego en 1990 añadieron una tercera (Normativa), la dimensión de afecto y la de normatividad son muy semejantes, sin embargo, la diferencia radica en que la dimensión afectiva mide el vínculo emocional y la normativa el vínculo

racional. Este modelo es el más aceptado y recomendado, pues está demostrada su efectividad y la buena adherencia que resulta al momento de aplicarlo. Es importante tener en cuenta algunos factores demográficos como edad, nivel educativo y género. (Ruiz de Alba.2013. p.71)

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

Tabla 3. Dimensiones del compromiso organizacional

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

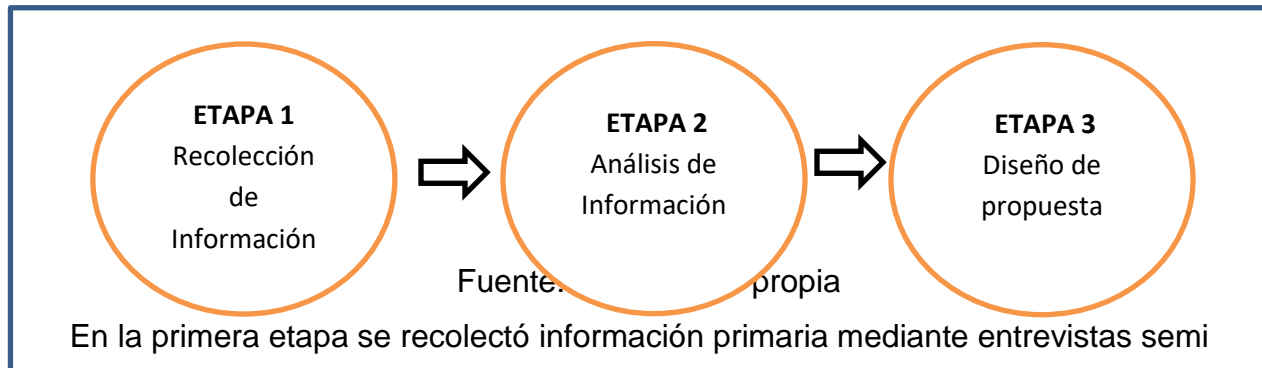
Fuente: Elaboración Propia basado en Noraazian, Khalip. (2016, 17-21) A three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, Ruiz de Alba. (2016.p.70-72) El compromiso organizacional: un valor Personal y empresarial en el marketing Interno

METODOLOGÍA

Para el desarrollo de la tesis fue necesario seguir una metodología cualitativa y descriptiva dirigida a recolectar información por medio de entrevistas semi estructuradas y encuestas que permitan recoger la información de forma organizada y analizarla para luego crear una propuesta que cumpla con el objetivo de la investigación.

Consta de 3 etapas representadas en la siguiente figura:

Figura 3. Etapas de la investigación



Instrumentos

Inicialmente se realizó una entrevista semiestructurada a la persona encargada de recursos humanos que también se aplicó en un grupo de trabajadores para comparar las percepciones de ambos, luego de este ejercicio se utilizó el instrumento adaptado para medir la cultura y el clima organizacional de Denison ajustado y revisado por el área de talento humano del hospital, que nos permitió evaluar cómo se sienten los trabajadores del hospital con respecto a la gestión de los recursos humanos y por



**6to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo**
*2do Encuentro Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables*



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

17

último se realizó una segunda encuesta que aborda el tema de clima organizacional diseñado por el grupo de investigación basado en el cuestionario de clima organizacional del Plan estratégico de la república PGR 2010-2015 .

Los datos recopilados en las dos encuestas fueron facilitados por el grupo investigador que actualmente trabaja con el Hospital con el fin de aportar a ésta investigación.

- *Entrevista Cultura Organizacional*

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

1. Alineación con la cultura organizacional y conocimiento de la empresa (preguntas 1,2,3,4,5)
2. Proceso de inducción de las personas nuevas (preguntas 6,7,8,9)
3. Satisfacción laboral y motivación (preguntas 10,11,12,13)
4. Canales de comunicación (pregunta 14)
5. Percepción de la utilidad y viabilidad de la propuesta de *Endomarketing* (pregunta 15,16,17,18)

El instrumento se diseñó con las siguientes preguntas:

1. ¿Conoce como es la estructura organizacional del Hospital? (Organigrama)
2. ¿Conoce la Misión, Visión y los valores Corporativos?
3. ¿Cuál es la ventaja competitiva del Hospital con respecto a otras entidades de salud?
4. ¿Existe una cultura organizacional que esté adoptada por los trabajadores?
5. ¿Cómo es la relación entre la Cultura Organizacional y las personas que tienen más antigüedad en el Hospital?
6. ¿Cómo es el proceso de inducción de personal?
7. ¿Cuáles son las características esperadas de un trabajador en el Hospital?



**6to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo**
*2do Encuentro Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables*



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

18

8. ¿Todos los trabajadores conocen el reglamento interno de trabajo? En caso afirmativo, ¿cómo divulgan el Reglamento?
9. ¿Existe un Manual de Procesos y Procedimientos? En caso afirmativo, ¿cómo lo dan a conocer? ¿Con qué frecuencia? ¿Cómo se actualiza y se da a conocer los cambios?
10. ¿Cuál es la situación más frecuente en relación con los trabajadores?
 - a. Ausentismo
 - b. Rotación de personal
 - c. Dificultad en el trabajo en equipo
 - d. Comunicación organizacional débil
 - e. Bajo sentido de pertenencia al Hospital
 - f. Actitud en el trabajo
 - g. Inteligencia emocional
 - h. Otro, cuál _____
11. ¿Cómo se incentivan y motivan a los trabajadores?
12. ¿Cuál es la capacidad instalada para la prestación de servicios en el Hospital?
13. ¿En qué tema se debe profundizar para lograr afianzar la Cultura Organizacional?
14. ¿Cuáles son las redes de comunicación interna?
15. ¿Sabe Usted qué es Endomarketing?
16. ¿Considera que un Programa de Endomarketing puede aportar algo al Hospital? En caso afirmativo, ¿qué?
17. ¿Quién es la persona o el área llamada a implementar un Programa de Endomarketing?
18. En caso de adoptar un Programa de Endomarketing para el Hospital, ¿Qué tipo de restricciones se podrían presentar?
 - a. Económicas
 - b. De infraestructura física



**6to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo**
*2do Encuentro Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables*



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

- c. Resistencia al cambio
- d. Continuidad del programa con el tiempo
- e. Otra, cuál _____

- *Encuesta para medir cultura organizacional*

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

Tabla 4. Cuestionario de Cultura Organizacional

CUESTIONARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL		
Lea detenidamente cada pregunta y conteste lo más sinceramente posible, recuerde que la información será manejada de manera confidencial, conteste de acuerdo con la siguiente tabla:		
Empowerment	S	N
	i	O
1. ¿La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo?		
2. ¿Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información?		
3. ¿La información se comparte ampliamente y se puede conseguir los datos que se necesita?		
4. ¿Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el hospital?		
5. ¿La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado?		
Trabajo en equipo		
6. ¿Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos del hospital?		



6to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo
2do Encuentro Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

20

7. ¿Trabajar en el hospital es como formar parte de un equipo?		
8. ¿Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la gerencia?		
9. ¿Los grupos y no los individuos son los principales pilares del hospital?		
10. ¿El trabajo se organiza de modo cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos del hospital?		
Desarrollo de capacidades		
11. ¿La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas?		
12. ¿Las capacidades de los futuros líderes del hospital se mejoran constantemente?		
13. ¿El hospital invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros?		
14. ¿La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva?		
15. ¿A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo?		
Valores centrales		
16. ¿Los líderes y directores practican lo que predican?		
17. ¿Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas?		
18. ¿Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos?		
19. ¿Ignorar los valores esenciales del hospital te ocasionará problemas?		
20. ¿Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto?		
Acuerdo		
21. ¿Cuándo existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen?		
22. ¿El hospital tiene una cultura "fuerte"?		
23. ¿Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles?		



6to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo
2do Encuentro Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

21

24. ¿A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave?		
25. ¿Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas?		
Coordinación e integración		
26. ¿Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible?		
27. ¿Las personas de diferentes grupos del hospital tienen una perspectiva común.?		
28. ¿Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos del hospital?		
29. ¿Trabajar con alguien de otro grupo de trabajo es como trabajar con alguien de otra organización?		
30. ¿Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos del hospital?		
Orientación al cambio		
31. ¿La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar?		
32. ¿Respondemos bien a los cambios del entorno?		
33. ¿Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas?		
34. ¿Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias?		
35. ¿Los diferentes grupos del hospital cooperan a menudo para introducir cambios?		
Orientación al cliente		
36. ¿Los comentarios y recomendaciones de nuestros usuarios conducen a menudo a introducir cambios?		
37. ¿La información sobre nuestros usuarios influye en nuestras decisiones?		
38. ¿Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno?		
39. ¿Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los usuarios.?		
40. ¿Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los usuarios finales?		



Aprendizaje organizativo			
41. ¿Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar?			
42. ¿Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados?			
43. ¿Muchas ideas “se pierden por el camino”?			
44. ¿El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano?			
45. ¿Nos aseguramos que “la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda”?			
Dirección y propósitos estratégicos			
46. ¿El hospital tiene un proyecto y una orientación a largo plazo?			
47. ¿Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones?			
48. ¿El hospital tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo?			
49. ¿El hospital tiene una clara estrategia de cara al futuro?			
50. ¿La orientación estratégica del hospital no me resulta clara?			
Metas y objetivos			
51. ¿Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir?			
52. ¿El gerente, los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas?			
53. ¿La gerencia nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar?			
54. ¿Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados?			
55. ¿Las personas del hospital comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo?			
Visión			
56. ¿Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro?			
57. ¿El gerente, los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo?			



58. ¿El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo?		
59. ¿Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros?		
60. ¿Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo?		

Fuente: Elaboración propia basada en Bonavia, Prado, García. (2010.p.21-23)

Adaptación al español del Instrumento sobre cultura organizacional de Denison

- Encuesta para medir el clima organizacional

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

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

Tabla 5. Encuesta de medición de Clima Organizacional

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



**6to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo**
**2do Encuentro Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables**



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

24

	Si	No
1. Me siento muy satisfecho con mi ambiente de trabajo		
2. En el Hospital está claramente definida la Misión y Visión		
3. Usted cuenta con los materiales y equipo necesario para realizar su trabajo		
4. Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho		
5. En el Hospital valoran mi trabajo		
6. Mi Jefe inmediato valora mi trabajo		
7. Estoy satisfecho con los beneficios que recibo por parte del Hospital		
8. Mi jefe inmediato me motiva a cumplir con mi trabajo de la manera que yo considere mejor		
9. El Gerente motiva a cumplir con el trabajo de la manera que cada uno considere mejor		
10. Soy responsable de cumplir los estándares de desempeño y/o rendimiento		
11. Conozco las exigencias de mi trabajo		
12. Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas.		
13. El horario de trabajo me permite atender mis necesidades personales		
14. Mis compañeros y yo trabajamos juntos de manera efectiva.		
15. En mi grupo de trabajo, solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable		
16. Mi superior inmediato toma acciones que refuerzan el objetivo común del Hospital		
17. Mi superior inmediato pide mis opiniones para ayudarlo a tomar decisiones		
18. Mi superior inmediato busca los aportes del equipo para que se puedan comprender y dar solución a las actitudes complejas que se presentan.		
19. Mi superior inmediato me exhorta a mejorar mis capacidades o educación.		
20. Mi superior inmediato posee una clara visión de la dirección de nuestro grupo de trabajo.		
21. Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo		
22. El Hospital es un lugar relajado para trabajar.		



**6to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo**
*2do Encuentro Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables*



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

25

23. En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.		
24. Me siento como si nunca tuviese un día libre		
25. Muchos de los trabajadores del Hospital en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo		
26. Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo		
27. Hay evidencia de que mi jefe inmediato me apoya utilizando mis ideas o propuestas para mejorar el trabajo		
28. Considero que mi jefe inmediato es flexible y justo ante las peticiones que solicito		
29. Puedo contar con la ayuda de mi jefe inmediato cuando la necesito		
30. A mi jefe inmediato la interesa que me desarrolle profesionalmente.		
31. Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.		
32. La Gerencia General se interesa por mi futuro profesional al definir avenidas de desarrollo para mi (capacitación, plan de carrera, etc.)		
33. Cuando hay una vacante primero se busca dentro del mismo Hospital al posible candidato		
34. Mi jefe inmediato conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.		
35. Existe reconocimiento de dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas del Hospital		
36. Mi jefe inmediato me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado		
37. El instrumento de medición utilizado para evaluar al personal arroja conclusiones justas sobre mi desempeño		
38. Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe inmediato		
39. Los objetivos que fija mi jefe inmediato para mi trabajo son razonables.		
40. Es poco probable que mi jefe inmediato me halague sin motivos		
41. Mi jefe inmediato no tiene favoritos		
42. Si mi jefe inmediato despidió a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece		



43. Mi jefe inmediato me anima a desarrollar mis propias ideas.		
44. Cuando algo sale mal, nosotros corregimos el motivo del error de manera que el problema no vuelva a suceder.		
45. Los directivos / superiores inmediatos reaccionan de manera positiva ante nuestras nuevas ideas.		
46. Mi jefe inmediato "valora" nuevas formas de hacer las cosas.		
47. Nuestro ambiente laboral apoya la innovación.		

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

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La información recolectada en la entrevista permite evaluar si en el hospital los trabajadores y las directivas hablan el mismo idioma. Al comparar y analizar la información se pudo evidenciar los siguientes factores que pueden constituir la base de una propuesta de programa de Endomarketing para el Hospital de Tabio:

Factor 1. Cultura organizacional y conocimiento de la empresa

El análisis de la información recolectada permite concluir que tanto los trabajadores como la gerencia de Talento Humano conocen las áreas del hospital si bien ésta gerencia ha hecho esfuerzos por divulgar y afianzar la cultura organizacional reconoce que hay falencias en el proceso debido principalmente al alto nivel de rotación del personal, sin embargo, los trabajadores conocen cómo funciona el hospital y las diferentes áreas de trabajo y el aporte que cada una de ellas hace para lograr los objetivos de la empresa. En cuanto a la Misión, la visión y los valores corporativos no existe unanimidad de conceptos, los trabajadores no tienen claridad de la visión y perciben la misión como prestar un buen servicio a los pacientes, además, los



trabajadores no ven la cultura organizacional como una estrategia con la que puedan alinearse y cumplir sus objetivos personales.

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

Factor 2: Proceso de inducción

El proceso de inducción está compuesto por una charla que hace el área de talento humano que incluye los datos básicos de la historia del hospital, Misión, Visión, valores corporativos, estructura organizacional, plan de capacitación y programas de bienestar, sin embargo, hace falta divulgar información relevante, por ejemplo, el reglamento interno de trabajo que está en revisión hace varios meses, y los manuales de procedimiento que también se someten a cambios regularmente, algunas veces ocasionado por el proceso de acreditación que se adelanta en el hospital, hechos que abren la posibilidad de interpretar la información de diferentes maneras lo que lleva a que no exista unanimidad en los conceptos y se presenten errores en los mismos. En lo que corresponde a los trabajadores en general piensan que la información recibida al ingresar al hospital está bien, pero creen que se puede mejorar el acompañamiento por parte tanto de la administración como de los compañeros de trabajo, debido a que en la mayoría de las ocasiones los manuales de procesos no son leídos en su totalidad y se conforman con la información verbal de los trabajadores del área dónde se desempeñan.

Factor 3. Satisfacción laboral y motivación

Al hablar con los trabajadores se percibe inconformidad por el tipo de contratos que se maneja y saben que en cualquier momento el hospital puede prescindir de sus



servicios, por lo que no se interesan en hacer parte de la estrategia de la empresa, la mayoría piensa que solo deben hacer su trabajo y cumplir un horario; en general no se sienten valiosos como trabajadores y permanentemente sienten temor de que no se le renueve el contrato.

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

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

Factor 4. Comunicación

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

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

Ninguno de los entrevistados conoce que es *Endomarketing*, por lo que el entrevistador les explica el concepto en general, en que consiste y cuál es su objetivo, luego de entenderlo a la gerencia de Talento Humano le parece que es una estrategia interesante que puede ayudar a aumentar la motivación y el sentido de pertenencia de



los trabajadores y mejorar el trabajo en equipo y la efectividad de la comunicación, para los trabajadores es una buena idea que les da la posibilidad de desarrollarse en otros aspectos, sin embargo, no creen que la administración implemente este tipo de actividades por diferentes razones, entre ellas el factor económico que como vimos anteriormente es una barrera significativa para implementar la propuesta, por esta razón se debe buscar una alternativa que no cueste mucho y sea efectiva en el resultado.

Encuesta de cultura organizacional

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

Las dimensiones en las que se recolectó información son:

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



**6to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo**
*2do Encuentro Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables*



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

30

Cabe resaltar que la encuesta fue revisada y autorizada por el área de Talento Humano, por lo que se redujo el número de opciones de respuesta de 5 que trae el modelo original a solo dos (si o no) para hacer más rápido el proceso y desde esa dependencia se bajó la información a todo el personal del hospital para su diligenciamiento, sin embargo, la participación fue muy poca, de modo que se apoyó a la gerencia de TH y se hizo acompañamiento a los trabajadores para que diligenciaran la encuesta, encontrándonos con una resistencia de parte de los trabajadores especialmente en la parte asistencial, en total se diligenciaron 25 encuestas.

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

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

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

Desde otro punto de vista, aprovechar las ideas que generan los trabajadores puede hacer que la empresa desarrolle ventajas competitivas que logren mejorar sus resultados, en el caso del hospital un porcentaje importante de los trabajadores siente



que aportar ideas nuevas en diferentes aspectos, la administración del hospital lo considera valioso y los incentivan a seguir innovando. Ese tipo de prácticas pueden lograr que los trabajadores aumenten su compromiso y el sentido de pertenencia con la empresa, pues sienten que son valorados y recompensados por ello y que aportan positivamente al objetivo del hospital.

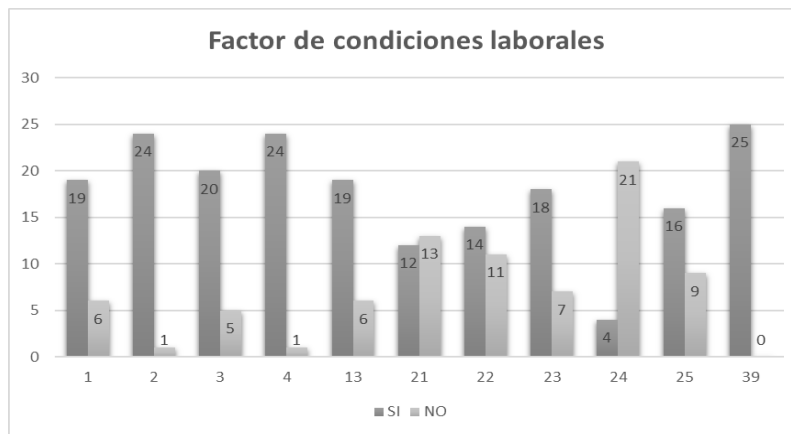
De acuerdo con lo manifestado por los trabajadores, el hospital tiene una proyección clara para el futuro y la misión está orientada a lograr el objetivo planteado, lo que motiva a los trabajadores a hacer bien su trabajo, pues consideran que esto contribuye a lo que espera alcanzar en el futuro. Esta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

Encuesta de clima laboral

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

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

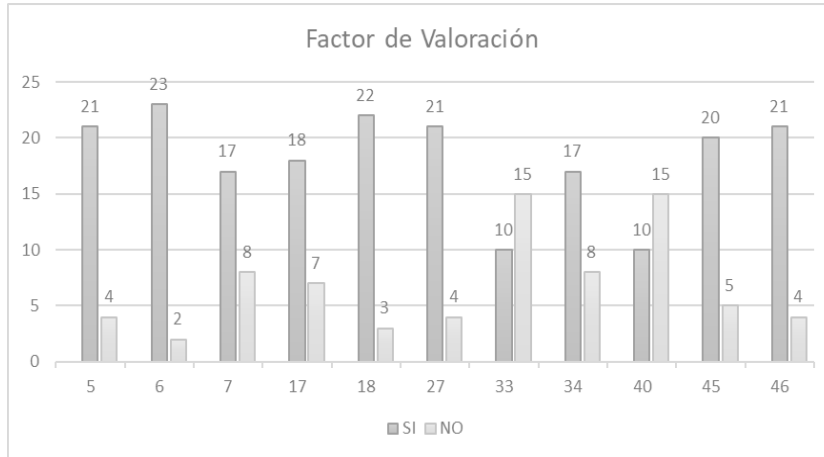
Figura 4. Condiciones laborales hospital de Tabio



Fuente: Elaboración propia a partir de la información recolectada

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

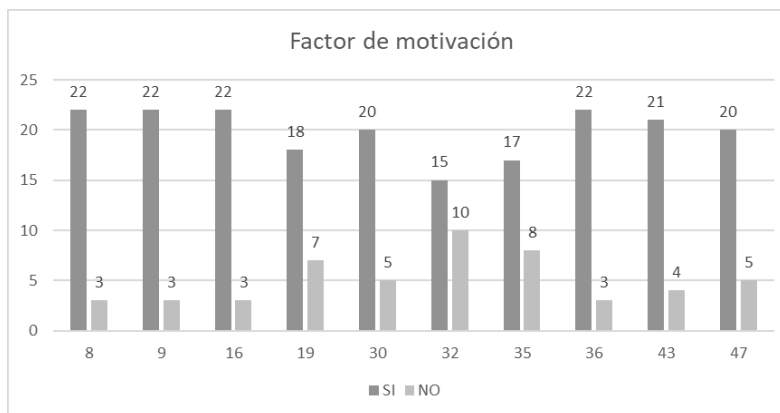
Figura 5. Valoración del trabajo



Fuente: Elaboración propia a partir de la información recolectada

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

Figura 6. Percepción de la motivación

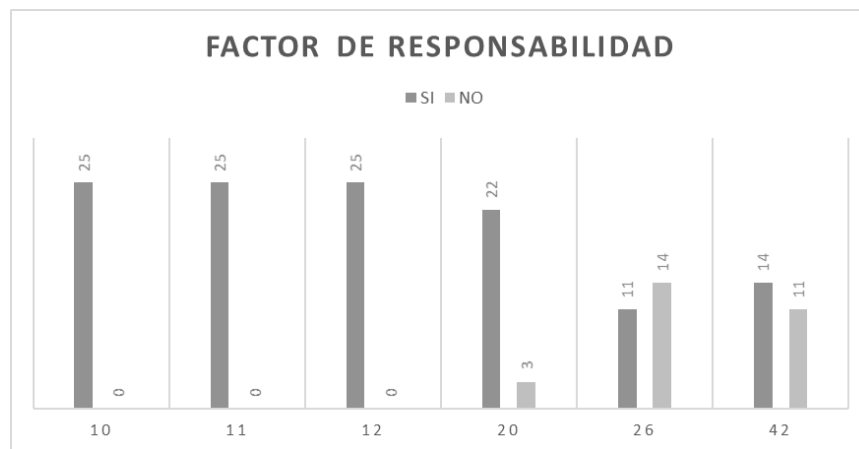


Fuente: Elaboración propia a partir de la información recolectada

La respuesta de los trabajadores con respecto al factor evaluado muestra que los trabajadores son responsables con su trabajo y conocen lo que se requiere para

desempeñarlo, haciendo que su compromiso se mantenga firme con los resultados, sin embargo, un porcentaje de ellos piensa que debe esforzarse más de lo necesario para cumplir con los objetivos.

Figura 7. Responsabilidad de trabajadores y líderes de equipos

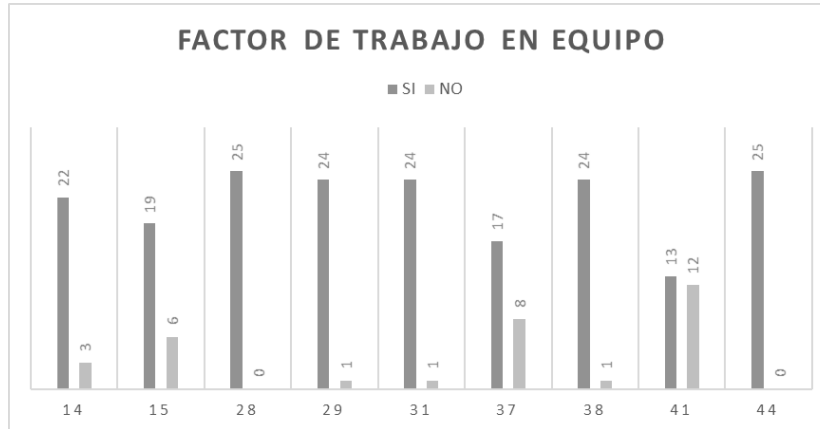


Fuente: Elaboración propia a partir de la información recolectada

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

Figura 8. Trabajo en equipo, percepción de los trabajadores del hospital de Tabio

Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019



Fuente: Elaboración propia a partir de la información recolectada

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

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

En el cuadro 9 se observa cómo se definieron estos factores y los ejes que resultaron luego del análisis de la información

Tabla 6. Factores determinantes para un programa de Endomarketing

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



**6to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo**
*2do Encuentro Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables*



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

36

La motivación	Factores subconscientes por los que el mercado objetivo desarrolla su trabajo	-emociones -lealtad -sentimientos -deseos -necesidades -cambio -oportunidades
La comunicación	Transmitir información esencial para la organización y recibir retroalimentación	-canales -Tono -Forma -Presentación

Fuente: Elaboración propia a partir de la información recolectada

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

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

Alcance

La propuesta de Programa de Endomarketing que se presenta está dirigida a todos los trabajadores del hospital, teniendo en cuenta que de los 106 trabajadores en



promedio al hospital solo 80 asisten a trabajar diariamente debido a los diferentes turnos que se asignan al personal y la necesidad del servicio. Sin embargo, la gerencia de Talento Humano es libre de ponerla en marcha según lo considere mejor.

Propósito de la propuesta

Objetivo general:

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

Objetivo social:

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

Objetivo económico:

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

Objetivo administrativo:

Desarrollar estrategias de marketing correctas y acciones efectivas de comunicación para mejorar la relación Empresa-Epleado, para que se creen Propuestas de Valor dirigidas al desarrollo y crecimiento.

Instrumentos de la propuesta

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



**6to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo**
*2do Encuentro Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables*



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

38

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

Contenido de la Propuesta de Endomarketing

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

Ventajas para la empresa:

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

Ventajas para los trabajadores:

- Clima laboral agradable para realizar su trabajo
- Satisfacción laboral



**6to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo**
*2do Encuentro Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables*



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

39

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

Algunas de las barreras con que podemos encontrarnos son:

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

En respuesta a las necesidades detectadas luego de analizar la información, se proponen tres tácticas de acción que se describen a continuación.

- Tácticas:

Táctica 1. “Libérate”

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

¿Cómo?

Por medio de los líderes de las diferentes áreas destinar un día a recibir las impresiones de los trabajadores con el único propósito de escuchar, no se va a juzgar ni penalizar nada de lo que digan, se hace a través del líder porque en cada área son los



**6to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo**
*2do Encuentro Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables*



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

40

que constantemente comparten con ellos y entienden su cotidianidad, por lo que generan mayor confianza a la hora de comunicarse. Lo más importante es que la persona que tenga el trabajo de escuchar a los trabajadores tenga la capacidad de recibir toda la información sea neutral y no deje que las emociones puedan arruinar el propósito de la jornada que no es otro diferente al de escuchar y ponerse en los zapatos de los demás.

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

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

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

Otro ejemplo puede ser:

“Bienvenidos al confesionario del área de _____”

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

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

¿Para qué?

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

¿Cuándo?

El día que designe el área coordinadora del programa

- Táctica 2. ¿Cómo puedo ayudar?

Luego de recibir la información de los trabajadores sobre las inconformidades que puedan tener, el siguiente paso es solucionar los problemas y para ello es necesario que



los aportes lleguen de todos los que participan en el proceso. El propósito del ejercicio es promover la participación en las estrategias y actividades del hospital, en busca de mejorar el clima laboral y hacer el trabajo más agradable.

¿Cómo?

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

Por ejemplo:

“si yo pudiera cambiar.....”

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

¿Para qué?

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

¿Cuándo?

El día que designe el área coordinadora del programa

- Táctica 3. “Hagámoslo juntos”

El propósito de la actividad es evaluar la información recibida en las dos jornadas anteriores y ver la viabilidad de implementar algunas soluciones que aportaron los trabajadores, lo ideal es que se implemente por lo menos una en cada área y se premie al trabajador que haya hecho la propuesta con un beneficio intangible como, por ejemplo, un día compensatorio, o con un reconocimiento público como el trabajador del mes de esa área.

¿Cómo?

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

¿Para qué?

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

¿Cuándo?

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

Tabla 6. Resumen de la propuesta

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

Fuente: Elaboración propia

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

Tabla 7. Estrategias motivadoras.

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

	pueda aplicar en desarrollo personal	ejemplo, cajas de compensación, casa de la cultura del municipio. *espacio destinado al desarrollo de las capacitaciones *Tiempo		
Crear espacios de ocio y entretenimiento que promuevan la creatividad de los trabajadores	*crear espacios de lectura, o de relajación donde los trabajadores puedan disminuir el estrés y mejoren su desempeño	*Destinar espacios que puedan aprovecharse para este fin *Tiempo *personal para adecuarlo *económicos	Gerencia del hospital, Talento Humano, área de bienestar	Dependiendo de como se vaya a diseñar el espacio se incurrirá en gastos destinados a muebles, decoración, insumos
Promover un estilo de vida saludable	*Integrar el programa de bienestar con estrategias de endomarketing que permitan a los trabajadores sentirse saludables y mejorar su calidad de vida	*Programa deportivo y recreativo *Programa cultural *Tiempo *económicos *Crear alianzas para no incurrir en gastos como se ha manejado hasta ahora	Gerencia del hospital, Talento Humano, área de bienestar	N/A

Crear incentivos que sean realmente valorados por los trabajadores que premien el buen desempeño	*beneficios tangibles e intangibles	*económicos dependiendo del beneficio *Tiempo *Alianzas con diferentes entidades	Gerencia del hospital, Talento Humano	N/A
Balance de vida - trabajo	Posibilidad de integrar a la familia en actividades del hospital que impulsen el trabajo en equipo y generen posicionamiento de marca en los trabajadores.	*espacios adecuados *Tiempo	Gerencia del hospital, Talento Humano	De acuerdo al beneficio que se vaya a entregar

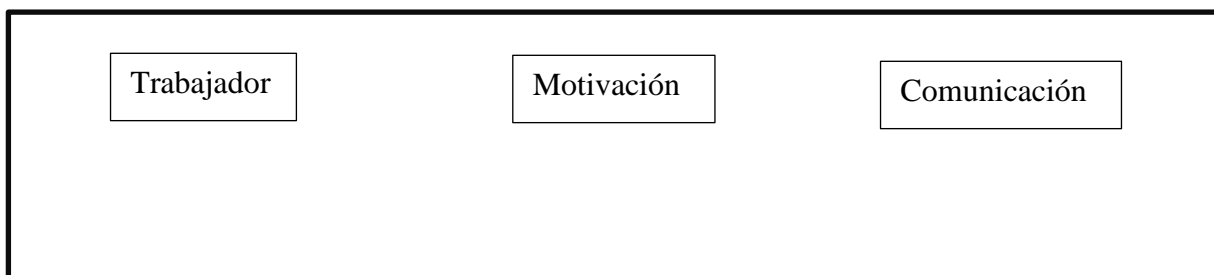
Fuente: Elaboración propia

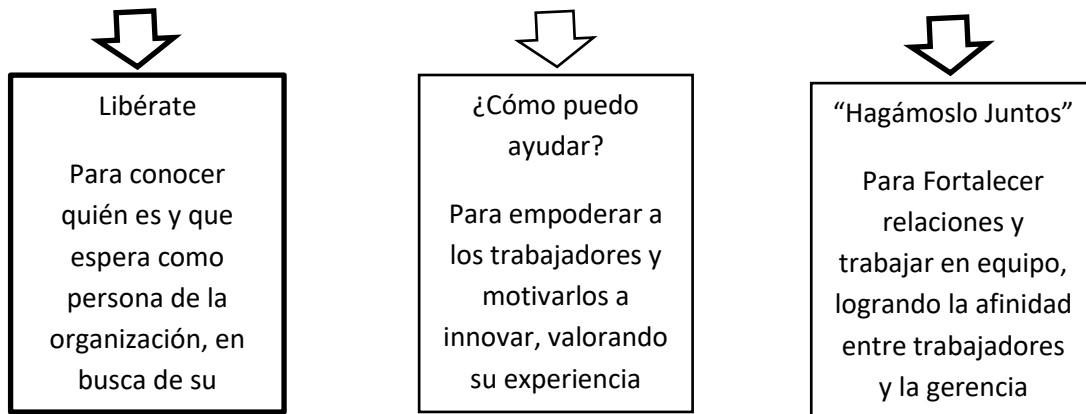
La efectividad de la propuesta en su primera etapa se medirá por la cantidad de personas que participen con respecto al número total de trabajadores; para segunda etapa la medición corresponderá al número de las propuestas presentadas con respecto al número de participantes de la etapa anterior y en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

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

- Empecemos de Nuevo

Figura 9. Esquema de la propuesta según los factores determinados





Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

Conclusiones de los encontrado en la organización

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

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

Debido a la falta de recursos económicos, la gerencia de talento humano se ha visto afectada para implementar programas de incentivos y beneficios que pueden mejorar el bienestar de los trabajadores, lo que se ha hecho hasta ahora en un 100% se ha conseguido con donaciones de otras entidades y de los mismos trabajadores, de



**6to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo**
*2do Encuentro Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables*



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

47

modo que se han limitado a realizar actividades que no generen costos muy grandes pues se dificulta encontrar recursos.

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

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

Al analizar la información, se descubrió que los niveles de compromiso y motivación de los trabajadores, no están ligados necesariamente a factores económicos, aunque algunos trabajadores no se sienten bien remunerados, esperan que se creen incentivos que fortalezcan los lazos emocionales con la organización, involucrando al círculo familiar, que estén representados en beneficios intangibles como el tiempo y el acceso a oportunidades de desarrollo y crecimiento personal.

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

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



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

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

Conclusiones del programa de Endomarketing

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

El trabajador es el primer factor reconocido en la investigación, pues son ellos quienes realizan los procesos y en sus manos está la correcta ejecución de los mismos por lo tanto la gerencia debe trabajar constantemente en la motivación y la satisfacción de las personas que trabajan en el hospital, pues constituyen el elemento principal para alcanzar las metas propuestas como organización.

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



**6to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo**
*2do Encuentro Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables*



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

49

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

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

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

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

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

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



BIBLIOGRAFÍA

Armstrong, G. Kotler P. (2013). *Fundamentos del Marketing* (10° edición). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Blasco, M., Rodríguez, A. y Fernández, S. (2014) Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universia business Review*, 34-53.

Chiavenato, I. (2000). *Comportamiento organizacional*, (2° edición) México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana editores S.A. de C.V.

Chiavenato, I. (2001). *Administración de los recursos humanos*. (5° edición) Bogotá: Editorial Nomos S.A.

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración* (7° edición) México, D.F. McGraw-Hill Interamericana editores S.A. de C.V

Cújar A., Ramos C., Hernández H. y Pereira J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales* (29), 351-355.

Fayol, H. (1917). *Administración industrial y general* (14° edición) Buenos Aires: El Ateneo Pedro García S.A.

Ferro, R. (2016) Endomarketing: ¿Cómo se está aplicando hoy en recursos humanos la pirámide de Maslow? *Gestión Humana*.



**6to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo**
*2do Encuentro Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables*



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019

51

Guillén, C. (2001). *Psicología del Trabajo Para Relaciones Laborales*. Bogotá: Editorial Nomos S.A.

Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

McClellan, D.C. (1989) *Estudio de la Motivación Humana*. Madrid: Narcea S.A. Ediciones

Porter, M.E. (2015), *Estrategia Competitiva Técnicas para el análisis de los sectores y de la competencia* (2° edición) San Juan Tlhuaca: Grupo Editorial Patria.

Robbins, S., Judge, T. (2013), *Comportamiento Organizacional* (15° edición) México S.A. de C.V., Pearson

Taylor, F.W. (2015). *Principios de la Administración Científica* (11° edición). México: Herrero Hnos. S.A.

Noraazian, Khalip. (2016) A three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Revista internacional de Investigación académica en Ciencias Empresariales y Sociales*. (Vol.6 N.12), 16-23.

Sampieri, R. Collado, C. y Baptista, M. (2014) *Metodología de la Investigación* (6° edición). México, McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. DE C.V

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

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

AON Hewitt.(2015) *Tendencias Globales del Compromiso de los Empleados 2015*.

Recuperado de <http://www.aon.com/ecuador/attachments/engagement2015>



**6to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo**
*2do Encuentro Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables*



Bogotá, 12, 13 y 14 de septiembre de 2019