

ESTRATEGIA DE ENDOMARKETING PARA LA EMPRESA VIRREY SOLÍS I.P.S.

SEDE ADMINISTRATIVA PRINCIPAL

BERBEO GÓMEZ PAULA ANDREA

2320232001 - Comunicadora Social – Periodista

BORJA CHACÓN JOHN ALEXANDER

2320232069 - Administrador de Empresas

RIAÑO MONTAÑA JHOAN SEBASTIÁN

101430416 - Profesional en Negocios Internacionales

TRIANA PARRA JOHANA MARCELA

2320232029 – Diseñador Gráfico

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA

UNIAGUSTINIANA

FACULTAD DE CIENCIA ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE MARKETING

Seminario Integrador II

ENERO 2024 – ABRIL DE 2024

BOGOTÁ, D.C.

ESTRATEGIA DE ENDOMARKETING PARA LA EMPRESA VIRREY SOLÍS I.P.S.

SEDE ADMINISTRATIVA PRINCIPAL

BERBEO GÓMEZ PAULA ANDREA

2320232001 - Comunicadora Social – Periodista

BORJA CHACÓN JOHN ALEXANDER

2320232069 - Administrador de Empresas

RIAÑO MONTAÑA JHOAN SEBASTIÁN

101430416 - Profesional en Negocios Internacionales

TRIANA PARRA JOHANA MARCELA

2320232029 – Diseñador Gráfico

Director:

RICHARD ORLANDO BUITRAGO REYES

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA

UNIAGUSTINIANA

FACULTAD DE CIENCIA ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE MARKETING

Seminario Integrador II

ENERO 2024 – ABRIL DE 2024

BOGOTÁ, D.C.

Tabla de Contenido

2. Problema	11
2.1. Planteamiento del Problema	11
2.2. Formulación del Problema	12
3. Objetivos	14
3.1. Objetivo General	14
3.2. Objetivos Específicos	14
4. Justificación	15
4.1. Justificación	15
4.2. Delimitación	16
5. Marco de Referencial	18
5.1. Estado del arte	18
5.2. Marco Teórico	22
5.2.1. Endomarketing	22
5.2.2. Cliente interno	24
5.2.3. Comunicación interna	25
5.2.4. Cultura organizacional	26
5.2.5. Satisfacción laboral	28
5.3. Marco Conceptual	30
5.4. Marco Histórico	32
5.5. Marco Legal	34
6. Marco Metodológico	36
6.1. Participantes	36
6.2. Instrumentos	38
6.3. Muestra	41
7. Estado de los Resultados	43
7.1. Diagnóstico	43
7.1.1. Análisis de la encuesta	49
7.2. Descripción estrategia	49
7.3. Aplicación estrategia	59
8. Conclusiones y Recomendaciones	60
8.1. Conclusiones	60
8.2. Recomendaciones	60
9. Referentes	61
Apéndices Tipo A	65

Lista de Tablas

Tabla 1	18
Tabla 2	19
Tabla 3	21
Tabla 4	30
Tabla 5	34
Tabla 6	41
Tabla 7	44
Tabla 8	46
Tabla 9	51
Tabla 10	51
Tabla 11	53
Tabla 12	56
Tabla 13	57
Tabla 14	61
Tabla 15	62
Tabla 16	65

Lista de Figuras

Figura 1	17
Figura 2	33
Figura 3	37
Figura 4	49
Figura 5	52
Figura 6	54
Figura 7	64
Figura 8	69

Agradecimientos

Como equipo de trabajo y estudiantes de la Universidad Agustiniana, queremos expresar nuestros sinceros agradecimientos. Agradecemos a nuestra querida universidad por contar con un equipo de docentes que poseen amplios conocimientos y que nos han brindado las mejores herramientas para mejorar nuestras capacidades dentro de nuestra especialización.

También queremos extender nuestro agradecimiento a nuestras familias por su acompañamiento, esfuerzo y, sobre todo, por el ánimo que nos han brindado para culminar este trabajo. Sin su apoyo, no habríamos llegado tan lejos y por supuesto, agradecemos a Dios por permitirnos estar aquí presentes y por brindarnos la oportunidad de formarnos a nivel intelectual y personal. Juntos, construiremos una mejor sociedad

Resumen

Este proyecto de investigación se enfoca en la importancia del cliente interno en el entorno empresarial actual, destacando su rol en la cultura organizacional para obtener ventajas competitivas dentro del segmento. Se centra en el caso de Virrey Solís I.P.S, una organización del sector salud que ha presentado un aumento en la rotación de personal en los últimos años. El foco de la investigación tiene como objetivo aplicar una estrategia de Endomarketing para fortalecer su cultura organizacional y el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la compañía.

Este estudio combina enfoques cualitativos y cuantitativos para lograr identificar oportunidades de mejora. Se analiza la estructura y cultura organizacional mediante información interna, seguida de una encuesta realizada a 110 colaboradores del área administrativa en la sede principal de Bogotá. Este proceso es necesario para lograr entender el desarrollo de una estrategia de Endomarketing, la cual se enfoca en la adherencia, la satisfacción laboral, el sentido de pertenencia y el compromiso de ambas partes tanto colaboradores como la organización.

La investigación se fundamenta en estudios previos que destacan la importancia del Endomarketing en la competitividad empresarial, incluyendo casos de empresas colombianas y el uso de estrategias claras como la comunicación interna, capacitación al personal y compensación del desempeño laboral con el objetivo de disminuir la rotación de personal.

Abstract

This research project focuses on the importance of the internal customer in the current business environment, highlighting its role in the organizational culture to obtain competitive advantages within the segment. It focuses on the case of Virrey Solis I.P.S., a health sector organization that has presented an increase in staff turnover in recent years. The focus of the research is to apply an endomarketing strategy to strengthen its organizational culture and the employees' sense of belonging to the company.

Investigating various authors, the research can be based on the understanding that endomarketing is a formula that can be implemented and measured to achieve an understanding of employees as a primary customer, who will align with corporate values and add motivation. These elements generate a result with a vision aligned with the organization's approach, which is reflected in the management of external customers.

Key Works

Organizational culture, Marketing Strategy, Artificial Intelligence, Endomarketing, Internal Communication, Internal Customer and Labor Competitiveness.

Introducción

El presente proyecto de investigación se realizó en relación con el entorno actual empresarial, entendiendo la importancia y el rol del cliente interno. Cuando una empresa reconoce a sus empleados como clientes internos y los trata como tal, puede cultivar una cultura sostenible, que impulsa mejoras en los resultados y, en última instancia, le permite obtener una ventaja competitiva para brindar un servicio superior a sus clientes externos (Susan Samaroo, 2023).

El papel fundamental de la comunicación interna en las organizaciones se destaca en la capacidad e importancia que se le da al cliente interno, según señala Kovaité. Sin embargo, en los últimos años, Virrey Solís I.P.S, una institución prestadora de salud en Colombia, ha experimentado un aumento considerable en el porcentaje de rotación de personal, pasando de 1.9% en 2019 a 8,3% en 2023. Esta problemática se presenta a nivel nacional; lo cual refleja la necesidad de estrategias efectivas de comunicación interna.

Por lo cual, la presente investigación se realizó de manera mixta, con un enfoque descriptivo, y tiene como objetivo principal aplicar una estrategia de Endomarketing para la Virrey Solís IPS, que permita fortalecer la cultura organizacional, mejorando el sentido de pertenencia de los colaboradores con la compañía. Con el propósito de reforzar los atributos de adherencia, satisfacción laboral, compromiso y sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la organización.

A través de la exploración, se logró identificar diversos referentes que soportan el impacto que ha adquirido el marketing interno en la actualidad, tales como: En primer lugar, está 'El Endomarketing una ventaja competitiva para las empresas colombianas', cuya finalidad se enfoca

en la importancia que tiene para alcanzar la competitividad. En segundo lugar, ‘Endomarketing como estrategia de desarrollo de la productividad y crecimiento de las ventas: un enfoque desde las principales empresas de seguros de vida en Colombia’ el proyecto profundiza las diversas evoluciones organizacionales que se han generado mediante la segmentación e identificación de necesidades y motivaciones de los empleados, para alcanzar las metas empresariales.

Y como tercer estudio se encuentra ‘Formulación de un plan de Endomarketing para el fortalecimiento de la cultura organizacional en la empresa de Gas S.A E.S. P de la ciudad de Bogotá D.C.’ donde el autor logra crear 13 estrategias a aplicar las cuales se resaltan la compensación del desempeño laboral, la comunicación interna, la capacitación y adiestramiento del personal y mejora de la calidad laboral.

La realización de este proyecto inicia con la identificación y descripción actual de la estructura y cultura organizacional, por lo que primero se hizo una investigación cualitativa exploratoria, el análisis exhaustivo del informe de Responsabilidad Social Empresarial 2022 y el informe de dirección médica del área de Talento Humano, permitió identificar el avance tanto de infraestructura como de personal de la compañía y su impacto en el manejo del personal.

Luego mediante una investigación cuantitativa probabilística se implementó una encuesta aplicada a 110 colaboradores del área administrativa de la sede principal en la ciudad de Bogotá, se logró detectar oportunidades de mejora, permitiendo desarrollar y diseñar la estrategia de Endomarketing.

2. Problema

2.1. Planteamiento del Problema

En los últimos años, Virrey Solís I.P.S, Institución Prestadora de Salud, ha presentado un aumento considerable en el porcentaje de rotación de personal, pasando de 1.9% en el año 2019 a 8,3% para el año 2023 a nivel nacional, se ha evidenciado que la sucursal donde se presentan el porcentaje mayor de rotación es la sucursal administrativa principal en la ciudad de Bogotá.

A partir del crecimiento de la institución se genera un mayor flujo del capital humano, dado esto, se encuentra una falencia en la gestión e implementación de marketing interno que permita mantener a los clientes internos confiados y satisfechos con la marca, este pilar es fundamental en cualquier empresa para alcanzar el cumplimiento de objetivos y metas como lo menciona en su blog la Universidad Tecnológica del Perú: “Alcanzar el máximo nivel de productividad y mantener a la empresa competitiva son dos de los beneficios del endomarketing. Esto es útil y aplicable tanto en las empresas globales como Google o Tesla y como en pequeñas empresas locales en Lima o en Cajamarca” (Universidad Tecnológica del Perú, 2020).

Dado a lo anteriormente mencionado, se decide implementar una estrategia de Endomarketing en la sede administrativa principal, en donde más se está repitiendo el patrón con la finalidad de buscar resultados satisfactorios para la IPS, generando estrategias específicas, claras y concisas, implementando por medio de mecanismos de comunicación y cultura organizacional, medidas en el tiempo y evaluadas por medio de un método descriptivo.

2.2. Formulación del Problema

Virrey Solís I.P.S, Institución Prestadora de Salud, es una empresa familiar colombiana, fundada en el 4 de enero del 1982, en el barrio Olaya, al sur de Bogotá, la empresa se destaca por su amplia gama de servicios de salud especializados de baja y mediana complejidad como, Consulta Médica General y Especializada, Atención Primaria en Salud (APS), Atención Domiciliaria, Odontología, Imagenología y Laboratorio Clínico, Rehabilitación, Procedimientos Diagnósticos Especializados, Urgencias, Hospitalización y Cirugía Ambulatoria.

Asimismo Virrey Solís I.P.S. ha experimentado un notable crecimiento desde su fundación, pasando de contar inicialmente con diecinueve colaboradores en 1982 a disponer más de siete mil en el año 2023, en diferentes roles tales como: médicos generales, médicos especialistas, enfermeros, farmacéuticos, trabajadores sociales, terapeutas, auxiliares, también cuentan con personal administrativo en cargos como gerentes administrativos, coordinadores, profesionales, analistas y auxiliares de diversas áreas (ambiental, infraestructura, sistemas, comunicaciones, facturación, fiscal y de calidad), contando con el apoyo en la administración de los procesos integrales de Gestión Humana la organización de Medical TH.

Actualmente, pertenece al grupo empresarial de Los Nogales Clínica, Salud Total EPS-S y Centro Policlínico del Olaya, teniendo presencia en más de 20 regiones del país, con más de 97 sedes en 14 sucursales, prestando atención a más de tres mil seiscientos usuarios. Actualmente es una de las Instituciones Prestadoras de Salud con el mayor número de sedes integradas en red de baja y mediana complejidad de Colombia, presentando servicio a las entidades prestadoras de salud del Régimen Contributivo y del Régimen Subsidiado.

La estabilidad y rotación del personal de la organización se mantuvo estable hasta finales del año 2019, tras la notificación de la OMS, Organización Mundial de la Salud, acerca de la enfermedad por coronavirus (COVID-19) presentando una creciente de rotación de personal, que ha aumentado desde el año 2020 con 19.8 %, puesto que el riesgo de contagio, la carga laboral, el estrés, la fatiga y agotamiento, sumado a las preocupaciones financieras, generando un despido y retiro voluntario masivo, a pesar de la crisis de ese año, la empresa presentó una mejora en el año 2022 con una rotación del 6,8%, situación que genera sobrecostos. Además, también reportaron un crecimiento en la contratación de personal con más de seis mil doscientos colaboradores fijos, conformados por un 26 % hombres y el 74 % restante mujeres (Virrey Solís I.P.S, 2023).

Sin embargo, el margen de rotación de personal y falta de adherencia a la organización en la Institución Prestadora de Salud presenta un aumento significativo para el cierre 2023, entre el año 2022 y 2023 hay una diferencia del 0.15 puntos porcentuales al alza superando la meta esperada de 2.25% mensual y de 0.11 puntos con respecto al año 2021. Ante esto se evidenció que Virrey Solís I.P.S. no ha logrado establecer una estructura de cultura organizacional sólida que les permita tomar acciones de promoción en la retención, cultura y satisfacción laboral dentro de la organización.

¿Cómo aplicar una estrategia de Endomarketing para la empresa Virrey Solís IPS en la ciudad de Bogotá, sede principal administrativa?

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Aplicar una estrategia de Endomarketing para la empresa Virrey Solís IPS en la ciudad de Bogotá, sede principal administrativa, que permita fortalecer la cultura organizacional, mejorando el sentido de pertenencia de los colaboradores con la compañía.

3.2. Objetivos Específicos

- Describir la estructura y cultura organizacional que actualmente maneja Virrey Solís IPS para sus colaboradores.
- Diseñar una estrategia de Endomarketing que establezca los propósitos de la cultura organizacional y el engagement de los colaboradores con la marca.
- Aplicar la estrategia de Endomarketing, con el propósito de reforzar los atributos de adherencia, satisfacción laboral, compromiso y sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la organización.

4. Justificación

4.1. Justificación

Hoy en día, las empresas buscan competitividad, sostenibilidad, productividad, y crecimiento dentro de un mercado nacional e internacional, para esto, crean e implementan planes o procesos de comunicación que sean óptimos y respalden sus estrategias. Es decir que, el marketing se ha convertido en una herramienta importante y gracias a esto, los estudios han permitido encontrar nuevos aportes significativos.

Teniendo una visión más clara en cómo los diferentes modelos de Endomarketing están siendo desarrollados en las diferentes organizaciones en crear y proponer elementos novedosos, diferenciadores y exitosos en el que se relaciona el público interno con el fin de generar un mayor compromiso y confianza entre ellos y los directivos, lo que les va a permitir reforzar su cultura empresarial.

Por lo anterior, esta investigación se centra en el campo del Endomarketing como una estrategia que aporta al planteamiento, y de este modo fomentar el conocimiento y apropiación del modelo efr (Empresa Familiar Responsable), como futuros especialistas en gerencia estratégica de marketing consideramos que es importante convertir la información en un plan de entendimiento un poco más vivencial que permita una visión global para los colaboradores y que se sientan identificados con la marca, hasta llegar a ser un caso de éxito en un mediano tiempo.

La investigación también se va a enfocar en buscar mejoras en aspectos como la motivación, ausentismo, rotación de personal y fidelización de los colaboradores, con la intención de mostrarnos al público objetivo externo como una compañía confiable.

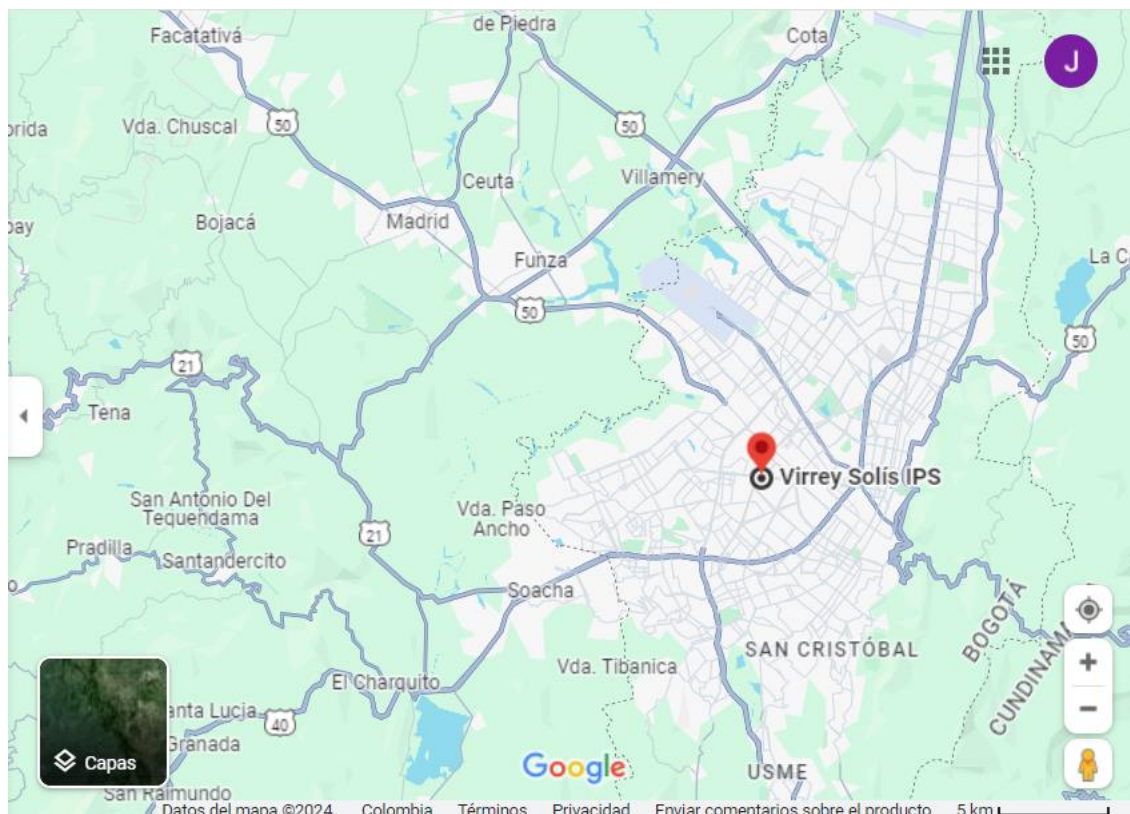
4.2. Delimitación

En el marco del desarrollo de la estrategia de Endomarketing para la organización Virrey Solís I.P.S. del sector salud, su enfoque tendrá lugar en la unidad administrativa principal ubicada en la ciudad de Bogotá. Esta sucursal, que al cierre del año 2023 contaba con 2.642 colaboradores directos, y que actualmente presenta el mayor porcentaje de rotación de personal a nivel nacional, será el punto focal de investigación, análisis y acciones planificadas.

Asimismo, y con el propósito de fortalecer la comunicación interna, pertenencia y competencias del personal, se abordarán los aspectos internos de la organización, como la cultura organizacional, la estructura jerárquica, cargos administrativos, el entorno laboral, entre otros, se dispondrá los departamentos Talento Humano, Mercadeo y Comunicaciones de la organización. Dicho esto, el despliegue de la estrategia de Endomarketing se centrará en los 238 colaboradores administrativos de la sede principal de Bogotá, a través de diferentes canales, ya sea vía correo electrónico masivo, de manera orgánica, portal corporativo o carteleras internas. A continuación, se detalla geográficamente la ubicación de la sede administrativa principal mencionada anteriormente.

Figura 1

Mapa de la localización en Google Maps de la sede principal administrativa, sucursal Americas, Bogotá.



Nota. Ubicación geográfica tomada de Google Maps, abril 2024, capturada por el autor.

La imagen capturada proporciona una vista aérea de una ciudad de Bogotá, el cual destaca la ubicación central de la sucursal a ser encuestada, lo que permite una planificación previa en la logística relacionada con la encuesta y las actividades de la estrategia de Endomarketing. Esta sucursal se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá en la Avenida de las Américas #66 A - 27, en la localidad de Puente Aranda, Bogotá, Colombia.

5. Marco de Referencial

5.1. Estado del arte

Tabla 1

Marco teórico del trabajo de investigación “Endomarketing una ventaja competitiva para las empresas colombianas”

N.º 1	Endomarketing una ventaja competitiva para las empresas colombianas
Citas de valor	<p>“En un contexto globalizado en donde los clientes cada vez tienen mayor acceso a la información, en especial a los productos y servicios que ofrece el mercado, las empresas deben recurrir a la competitividad como elemento primordial para su desarrollo organizacional y lograr una diferenciación: “Deben ir más allá de la competencia. A fin de lograr nuevas oportunidades de crecimiento y rentabilidad.” (Chan y Mauborgne) (Citado en Endomarketing una ventaja competitiva para las empresas Colombianas Urrego, 2013)</p> <p>Comprender que, para satisfacer las necesidades de los clientes externos, previamente hemos de satisfacer las necesidades de los clientes internos, que son los propios empleados, que estarán motivados logrando que transmitan y realicen con eficacia las metas y objetivos de la compañía. (Quintanilla, 1992) (Citado en Endomarketing una ventaja competitiva para las empresas Colombianas Urrego, 2013)</p>
Ideas principales	Satisfacer necesidades de clientes internos, nuevas oportunidades de crecimiento y rentabilidad, calidad externa e interna
Palabras clave	Endomarketing, clientes internos, objetivos, competitividad

¿Qué le aporta a mi tema de investigación?

Aporta una base del porqué es importante la implementación de Endomarketing en las empresas colombianas y como este se puede usar a favor como ventaja competitiva, es importante resaltar que la investigación determina que algunos de los motivos por los cuales los procesos de Endomarketing no tengan resultados satisfactorios pueden deberse a incoherencias entre los ideales de la compañía y la realidad diaria de la empresa, ambiente en el que se mantiene una percepción de desconfianza y diferentes estilos de liderazgo que no se alinean hacia un mismo enfoque.

La investigación desde su marco metodológico y comparándolo con diferentes empresas Colombianas llega a la conclusión de que es importante que las empresas mantengan un clima organizacional satisfactorio en donde no solo tiene relevancia los incentivos o los programas de plan carrera, sino que un ambiente laboral positivo marca la diferencia en el éxito de una estrategia, ya que se busca que los empleados se sientan a gusto y felices lo cual impacta positivamente en los resultados de la compañía.

Nota. Esta tabla se extrajo el día 10 de marzo del 2024 a partir de los datos e información del artículo de investigación realizado por la estudiante Natalia Gómez Guzmán para la especialización de Gerencia en mercadeo en la universidad Pontificia Bolivariana los datos fueron extraídos por medio del repositorio de la Universidad Pontificia Bolivariana a través de la herramienta Google Scholar en donde se realizó un análisis del proyecto para extraer las ideas principales de este. Urrego, N. (2013). El Endomarketing es una ventaja competitiva para las empresas colombianas. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/20.500.11912/7596>.

Tabla 2

Marco teórico del trabajo de investigación “Endomarketing como estrategia de desarrollo de la productividad y crecimiento de ventas: Un enfoque desde las principales empresas de seguros de vida en Colombia”

N.º 2

Endomarketing como estrategia de desarrollo de la productividad y crecimiento de las ventas: Un enfoque desde las principales empresas de seguros de vida en Colombia

Citas de valor “Uno de los principales beneficios para las empresas que utilizan el Endomarketing es que ven aumentada su credibilidad gracias a la experiencia memorable que crean en el personal de la organización. Esto no solo significa que habrá más recomendaciones a terceros y que, por tanto, las posibilidades de vender se incrementan, sino que implica un mejor ambiente de trabajo y mayor compromiso con las empresas” (Pérez Castillo, 2017)

“La satisfacción de los empleados influye en la recomendación de nuevas personas, lo que llamamos la voz a voz o publicidad gratuita, a través de redes sociales pueden rápidamente localizar y obtener opiniones de quienes viven todos los días dentro de la empresa. La motivación es una fuerza que contribuye al crecimiento, si el salario emocional mejora, la actitud en la empresa crece, la productividad crece y el servicio a los clientes externos supera las expectativas para generar mayores dividendos e incremento en las ventas” (Pérez Castillo, 2017)

Ideas principales Satisfacción de los empleados, motivación, mayor actitud, implica mayor productividad, mayores dividendos e incrementos de ventas.

Palabras clave Credibilidad, experiencia memorable, compromiso, ventas, voz a voz, salario emocional.

¿Qué le aporta a mi tema de investigación? Aporta un contexto aplicado de como el Endomarketing puede beneficiar a las empresas económicamente y resalta la importancia del talento humano como eje importante para el cumplimiento de las metas de las compañías, el autor justifica que los primeros clientes que toda empresa debe fidelizar son sus clientes internos, ya que finalmente son los que van a transmitir la imagen, valores, entre otros atributos de importancia de la empresa a sus clientes externos.

En su marco metodológico se analizan casos de varias aseguradoras, las cuales identifican la importancia de mantener a sus colaboradores como uno de los ejes principales de sus empresas y desarrollan estrategias para mantener un buen clima organizacional, el autor concluye afirmando que gracias a estas estrategias las empresas pueden alcanzar sus objetivos y crear un sentido de pertenencia entre el colaborador y la organización.

Nota. Esta tabla se extrajo el día 10 de marzo del 2024 a partir de los datos encontrados en el trabajo de grado realizado por el estudiante Jairo Andrés Pérez Castillo para optar por el título de especialista en mercadeo de servicios en la Universidad Militar Nueva Granada, el autor resalta la importancia del Endomarketing y su aplicación en las empresas de seguros. Pérez, J. A. (2017). Endomarketing como estrategia de desarrollo de la productividad y

crecimiento de las ventas: un enfoque desde las principales empresas de seguros de vida en Colombia, los datos fueron extraídos a través de la herramienta Google Scholar Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/16395>.

Tabla 3

Marco teórico del trabajo de investigación “Formulación de un plan de Endomarketing para el fortalecimiento de la cultura organizacional en la empresa compañías asociadas de gas S.A.E.S.P de la ciudad de Bogotá D.C”

N.º 3	Formulación de un plan de Endomarketing para el fortalecimiento de la cultura organizacional en la empresa compañías asociadas de gas S.A E.S. P de la ciudad de Bogotá D.C
Citas de valor	<p>“Como todo plan de marketing, la comunicación es una base necesaria para el éxito y logro de los objetivos. Por ende, no podríamos hablar de Endomarketing sin relacionarlo con la comunicación interna de la organización, para lo cual se necesita establecer un plan de CI, el cual se debe desarrollar y fomentar en cascada, es decir, se debe informar a todos los colaboradores, a todos los niveles y en todos los sentidos. La Comunicación Interna descendente permitirá transmitir objetivos, políticas y acciones, es decir, vender la idea de empresa que se quiere conseguir” (Morales Morales, 2014)</p> <p>“Para poder aprovechar unos buenos niveles de satisfacción de sus empleados en pro de la efectividad de sus planes, debe diseñarlos enfocados en las diferentes áreas encontradas en la compañía, evitando así la omisión de muchos de sus miembros que pueden ser pilares fundamentales en el cumplimiento de estos. Por ende, dichos planes no deben ser generalizados a todos los empleados si se quieren tener un buen resultado, ya que si estos se globalizan no se tendrán en cuenta las condiciones de muchos de ellos” (Morales Morales, 2014)</p>
Ideas principales	Diferentes áreas de la compañía, comunicación interna, vender la imagen de la empresa que se quiere transmitir, efectividad de sus planes.
Palabras clave	Omisión, globalización, efectividad, comunicación, cascada, transmitir.

¿Qué le aporta a mi tema de investigación?

Este trabajo aporta una guía clave para nuestro trabajo de investigación, ya que se exponen puntos relevantes a tener en cuenta al realizar una implementación de estrategias de Endomarketing en una compañía, además de que cuenta con un apoyo teórico como base que respalda las ideas expuestas por el autor y una encuesta que logra determinar cuáles son los principales factores que influyen en el descontento de los trabajadores dando como resultado que en su gran mayoría ninguno de los colaboradores conoce o está de acuerdo con los valores de la empresa, por otro lado, el autor logra identificar que una de las áreas con mayor desacuerdo es el área de servicio al cliente es una de las que más disconformidad presenta en la evaluación de ambiente interno por lo que crea 13 estrategias a aplicar en las diferentes áreas las cuales se resaltan la compensación del desempeño laboral, la comunicación interna, la Capacitación y adiestramiento del personal y mejora de la calidad laboral.

Finalmente, el autor concluye que muchos de los incentivos que los empleados buscan son económicos, lo que da a entender que las funciones realizadas no son acordes con la remuneración salarial a los trabajadores, lo cual coincide con nuestra investigación y nos permitirá tener una idea de clara del enfoque al que debemos llegar con nuestras estrategias.

Nota. Esta tabla fue extraída el día 10 de marzo del 2024 a partir de los datos e información del trabajo de grado realizado por el estudiante Fredy Jesús Morales para optar por el título de especialización en gerencia de mercadeo y estrategia de ventas en la Universidad Libre, el autor diseña un plan de Endomarketing para luego aplicarlo en la empresa Compañía Asociadas de Gas y analiza los datos obtenidos con el fin de obtener conclusiones, los datos fueron extraídos del repositorio de la Universidad libre a través de la herramienta Google Scholar. Morales, F (2014). Formulación de un plan de Endomarketing para el fortalecimiento de la cultura organizacional en la empresa asociada de Gas S.A. E.S.P. de la ciudad de Bogotá. Recuperado de: <https://hdl.handle.net/10901/10538>.

5.2. Marco Teórico

5.2.1. *Endomarketing*

La palabra Endomarketing tiene origen del prefijo griego ENDO (acción interior y marketing), refiriéndose a una estrategia que permita enfocarse a la percepción de los colaboradores frente a la empresa, con el fin de mejorarla y promover la interacción de los colaboradores con el fin de alinearlos con la misión, metas y valores de la organización. El

enfoque del marketing interno permite entender que el colaborador se conviene en el principal cliente, en donde, su bienestar y satisfacción deben ser centrales.

La definición más actual sobre el Endomarketing lo define como un grupo de acciones de mercado institucional direccionado al público interno que está confirmado por los colaboradores, proveedores, vendedores y accionistas, destacándose que, a pesar de encontrarse relacionados con el mercado, este concepto tiene un enfoque diferente. Su principal objetivo es lograr que los trabajadores tengan una visión compartida de la organización que tenga incluidos elementos como metas, resultados, gestión, servicios, productos y mercados en los que se enfoca (Apaza Mamani, 2019).

Por lo anterior, se pretende encontrar una posible solución a la problemática que presenta Virrey Solís IPS, frente a la alta rotación de personal que mide el turnover, por lo que se pretende que la marca se posicione en la mente (top of heart) de los colaboradores, dejando claro desde la vivencia cómo se integra la cultura organizacional y la estrategia corporativa, con el fin de motivarlos y satisfacerlos con un buen ambiente de trabajo, lo que logrará incrementar la competitividad del talento humano frente al mercado laboral.

El Endomarketing presenta una fórmula que permite entender a colaboradores como su primer cliente + los valores corporativos + la motivación, estos elementos generan como resultado una visión alineada de negocio, lo que se va reflejando en la gestión de los clientes externos.

Implementar la estrategia de Endomarketing es una inversión muy importante ya que desde allí se podrá trabajar y desarrollar habilidades competitivas y enfocarse en mejorar la

calidad de los productos y mejorar el servicio al cliente externo, lo que permitirá crear un camino diferenciador y rentable en el tiempo.

Los beneficios de implementar las estrategias de Endomarketing Graziano et al. (2016) y Da Silva y Estender (2018):

- Incentivar la participación de los colaboradores en los espacios de toma de decisiones.
- Reforzar el buen clima y cultura organizacional, influye favorablemente en la motivación y fidelización de colaboradores.
- Optimizar el servicio al cliente externo.
- Incrementar la productividad y desempeño de la empresa.
- Elevar los procesos de selección y reclutamiento de los colaboradores, lo que permite mejorar la formulación de planes de desarrollo.

5.2.2. *Cliente interno*

El cliente interno o el colaborador, es quien diseña y ejecuta las actividades u operaciones para que la organización cumpla con sus objetivos con eficiencia y calidad. La ejecución de estas actividades es de vital importancia para las organizaciones, desde que el colaborador reciba de forma acertada y precisa toda información necesaria (Castañeda, 2019).

Se podría decir que existen tres tipos de clientes internos:

- El ejecutivo: quién establece relaciones cercanas con los clientes externos y son los encargados de establecer cuál es el producto o servicio a ofertas y cuál es el mercado con el que se familiariza y en el que se encuentra vinculado.

- Comercial: están estrechamente relacionados de forma directa con los distintos grupos de colaboradores, lo que hace más fácil tener una visión de 360°C de la calidad.
- Operativo: encargado de elaborar y producir los productos o servicios.

Se establece que el cliente interno es quién posee la información exacta para analizar la labor o funciones que se deben efectuar desde su visión, de la organización y del cliente, para fortalecer como una oportunidad. Con base en lo anterior, una de las principales responsabilidades que se pueden tener los colaboradores es la recolección de información que se desarrolla en la comunicación y en la interacción con el cliente externo, con la finalidad de impulsar el mejoramiento del ejercicio y el fortalecimiento de la competitividad.

Al final, si una organización entiende que sus colaboradores son su cliente internos y los ve como tal, puede llegar a fomentar una cultura excelente que puede llegar a desbloquear potenciales, mejorar resultados y adicionalmente, lograr alcanzar una ventaja competitiva y ofrecer mejor resultados a sus clientes externos (Susan Samaroo, 2023).

5.2.3. *Comunicación interna*

Dentro del factor Endomarketing, se desarrolla el concepto de comunicación interna, convirtiéndose en un factor clave para la toma de decisiones y en la creación de la marca interna, la cual permite un nivel alto de identificación de los colaboradores hacia la organización.

Es necesario desarrollar y trabajar en buenas habilidades de comunicación, lo que incentiva el cambio en los colaboradores, siendo de vital importancia la comunicación bidireccional y fluida, se debe tener la suficiente apertura para aceptar y evaluar propuestas, así

como admitir críticas, hay que escuchar lo que los empleados tienen para decir (Caraballo, R., 2018).

Es de vital importancia que los colaboradores como profesionales, también tengan un gran desarrollo. conocimiento y habilidades de comunicación al interior de la organización, entendiendo el impacto de la IA, la cual es un apoyo tecnológico para una marca que ayuda a potencializar las funciones encargadas a cada uno de los actores que contribuyen al crecimiento de una empresa (Rachel M., Internal Communication Strategy, 2024).

Se debe resaltar en este punto la importancia de la comunicación interna y asertiva, la cual permite la interrelación entre los líderes del área y el resto de la organización, influyendo de forma positiva en la toma de decisiones y la calidad del servicio (Reis et al., 2018; Sieves y Weinrich, 2016). Por ende, cuanto la comunicación interna es gestionada de forma óptima, esta influye positivamente en la calidad del servicio al cliente externo; y a su vez, sube el nivel de competitividad empresarial y fortalece la imagen corporativa.

5.2.4. *Cultura organizacional*

La comunicación interna hace parte fundamental de estos procesos, permitiendo mejorar y reforzar la personalidad de una organización por medio de la cultura organizacional, la alienación y confianza entre los colaboradores y la marca. Por ende, resulta importante que los colaboradores comprendan e interioricen la cultura organizacional, dado que esto facilitará una comunicación efectiva y la positiva adaptación del colaborador en el entorno laboral (Huang, 2020).

La cultura organizacional puede facilitar la implementación de diferentes estrategias para ir trabajando de la mano, convirtiéndose en un apoyo para lograr la mejora continua e influir de forma positiva en los resultados de las actividades. Es importante tener en cuenta que en este proceso es necesario transmitir ese sentimiento de identidad a los colaboradores con la organización, facilitar el compromiso y contribuir a la estabilidad en el sistema social y permite reconocimientos y escucha opiniones en la toma de decisiones.

En este punto, es importante entender que cada organización tiene una cultura diferente y única que genera un gran impacto y su trabajo en el tiempo puede llegar a ser un papel vital exitoso, en diferentes estudios se ha podido determinar que hay una estrecha relación entre la cultura y la productividad, la satisfacción del cliente y la retención de los colaboradores; por ende, la mejor forma y la más segura es construir un valor diferenciador a la competencia ya que lo que garantiza la longevidad de un negocio es cosechar un cultura que satisfaga a los clientes internos (Ron Hiller, 2023).

Proponer iniciativas que aporten en construir, cambiar o reforzar la cultura organizacional es la base fundamental para que una organización tenga lazos estrechos con sus colaboradores, quienes son el motor en el crecimiento de una marca, ya que esto es un proceso colaborativo y es bidireccional, esto permitirá bajar la rotación de personal, disminuir costos y ahorrar tiempo en procesos de selección y contratación.

5.2.5. *Satisfacción laboral*

Teniendo en cuenta lo anterior, el Endomarketing o el marketing interno se articula en un instrumento que facilita la optimización de tres puntos importantes como el respeto a los valores

organizacionales, levantar el grado de cumplimiento de los colaboradores y permite la satisfacción de los consumidores (Castañeda-Betancur, 2019; Salas-Canales, 2021).

El objetivo principal del Endomarketing es mejorar la percepción de los colaboradores sobre la empresa e incentivar una relación saludable entre ellos y la marca. Esto se puede lograr por medio de diversos pasos como la capacitación y el desarrollo de habilidades, la comunicación interna efectiva, evaluación de desempeño individual y colectivo.

Fomentar el sentido de pertenencia y el compromiso de los colaboradores, se interpreta en una mayor productividad y una mejor calidad del servicio al cliente; desde la cultura, los clientes internos de las organizaciones no se sienten satisfechos en algunas ocasiones. Por ende, el Endomarketing es una estrategia transversal dentro de las organizaciones para ayudar a realizar una fuerza laboral comprometida y motivada, que puede ser una ventaja competitiva e importante en el mercado, permitiéndoles diferenciarse y resaltar en el mercado.

Las empresas que están en la búsqueda constante de ser competitivas deben tener presente a sus clientes tanto internos como externos, asegurándose de cumplir con las expectativas de estos y las promesas realizadas. Esto permite crear e implementar acciones para ejecutar una buena estrategia enfocada en fortalecer y mejorar la relación y bienestar interno de los colaboradores con la empresa, creando una motivación, reforzando la productividad e ir ganando fidelización por parte de los clientes internos como externos.

5.2.6. *Competitividad Laboral*

La competitividad laboral es sumamente importante en la actualidad ya que, es la que permite a las empresas y a cada colaborador en destacarse en el mercado laboral, superar a sus

compañeros y llegar al éxito profesional; implica destacar sus habilidades, conocimientos, actitudes y atributos valiosos en el campo laboral (Universidad del Valle de México, 2024).

En este punto es importante destacar algunos elementos importantes para poder desarrollar una competitividad laboral (Universidad del Valle de México, 2024):

- Cada colaborador posee unas habilidades técnicas sólidas y cuenta con la capacidad para especializarse en áreas fundamentales dentro de la organización.
- El colaborador desarrolla la capacidad para trabajar en equipo, comunicarse efectivamente y construir relaciones sólidas, esto es crucial en entornos laborales colaborativos.
- La disposición de adaptación a cambios rápidos y la búsqueda continua de aprendizaje.

Cada día las empresas se enfocan en tener una competitividad laboral sostenible en el tiempo, es por esto que es importante que la empresa Virrey Solis I.P.S, refuerce el trabajo en conjunto ya que será un motor que se convierta en un factor diferenciador en desarrollar y mantener distintas prácticas organizacionales, con el fin de construir relaciones efectivas entre el colaborador y la organización.

5.2.7. *Inteligencia artificial*

El sector salud también se ha visto beneficiado por las ventajas prácticas de la inteligencia artificial y en cómo apoya en las actividades de comunicación corporativas, aunque estas no funcionan por sí solas, según el libro inteligencia artificial 101 cosas que debes saber hoy sobre nuestro futuro explica qué la habilidad de los ordenadores para crear actividades que

normalmente requieren inteligencia humana, es decir que la IA tiene las habilidades de las máquinas para trabajar algoritmos, aprender de los datos y gestionar lo adquirido en la toma de decisiones como lo haría un ser humano (Rouhiainen, 2018).

La inteligencia artificial llega acompañada del internet de las cosas, que está compuesto por una compilación de varias redes conectadas entre sí con diferentes fines que tienen como objetivo automatizar distintas tareas al mismo tiempo como el reconocimiento de voz, capacidad de transformar y retener información, en algunos casos toma de decisiones, logrando una optimización del tiempo en las organizaciones.

5.3. Marco Conceptual

Tabla 4

Fundamentos Teóricos Relevantes

Cultura organizacional	Se evidencia que la cultura organizacional es un conjunto de valores, creencias, normas, comportamientos y prácticas compartidas por los miembros de una organización, que inciden en la manera en que se llevan a cabo las labores y en la integración entre los colaboradores. (Arango, 2022).
Estrategia de Marketing	Las estrategias de marketing son un proceso por el cual una organización desarrolla y coordina sus acciones para lograr sus objetivos comerciales, analizando y seleccionando mercados meta, creando productos o servicios que satisfagan las necesidades de esos mercados, y diseñando planes de comunicación y distribución exitosos (P. Kotler, 2023).

Inteligencia Artificial	Según el libro inteligencia artificial 101 cosas que debes saber hoy sobre nuestro futuro explica qué la habilidad de los ordenadores para crear actividades que normalmente requieren inteligencia humana, es decir que la IA tiene las habilidades de las máquinas para trabajar algoritmos, aprender de los datos y gestionar lo adquirido en la toma de decisiones como lo haría un ser humano (Rouhiainen, 2018).
Endomarketing	Su principal objetivo es lograr que los trabajadores tengan una visión compartida de la organización que tenga incluidos elementos como metas, resultados, gestión, servicios, productos y mercados en los que se enfoca (Apaza Mamani, 2019).
Comunicación Interna	La comunicación interna sabe aprovechar los comentarios y aportaciones de los colaboradores que trabajan dentro de una organización y no solo dedicarse a procesos de comunicación basados en estructuras jerárquicas, sino que sean procesos bidireccionales participativos que aportan de forma positiva (Kovaité, 2020).
Cliente Interno	El cliente interno o el colaborador, es quien diseña y ejecuta las actividades u operaciones para que la organización cumpla con sus objetivos con eficiencia y calidad. La ejecución de estas actividades es de vital importancia para las organizaciones, desde que el colaborador reciba de forma acertada y precisa toda información necesaria (Castañeda, 2019).
Competitividad Laboral	Hace referencia a la capacidad de cada colaborador en destacarse en el mercado laboral, superar a sus compañeros y llegar al éxito profesional; implica destacar sus habilidades, conocimientos, actitudes y atributos valiosos en el campo laboral (Universidad del Valle de México, 2024).

Nota: Esta tabla contiene conceptos que se consideraron relevantes en la investigación, en los cuales se destacan sus respectivos autores entre el año 2018 a 2023.

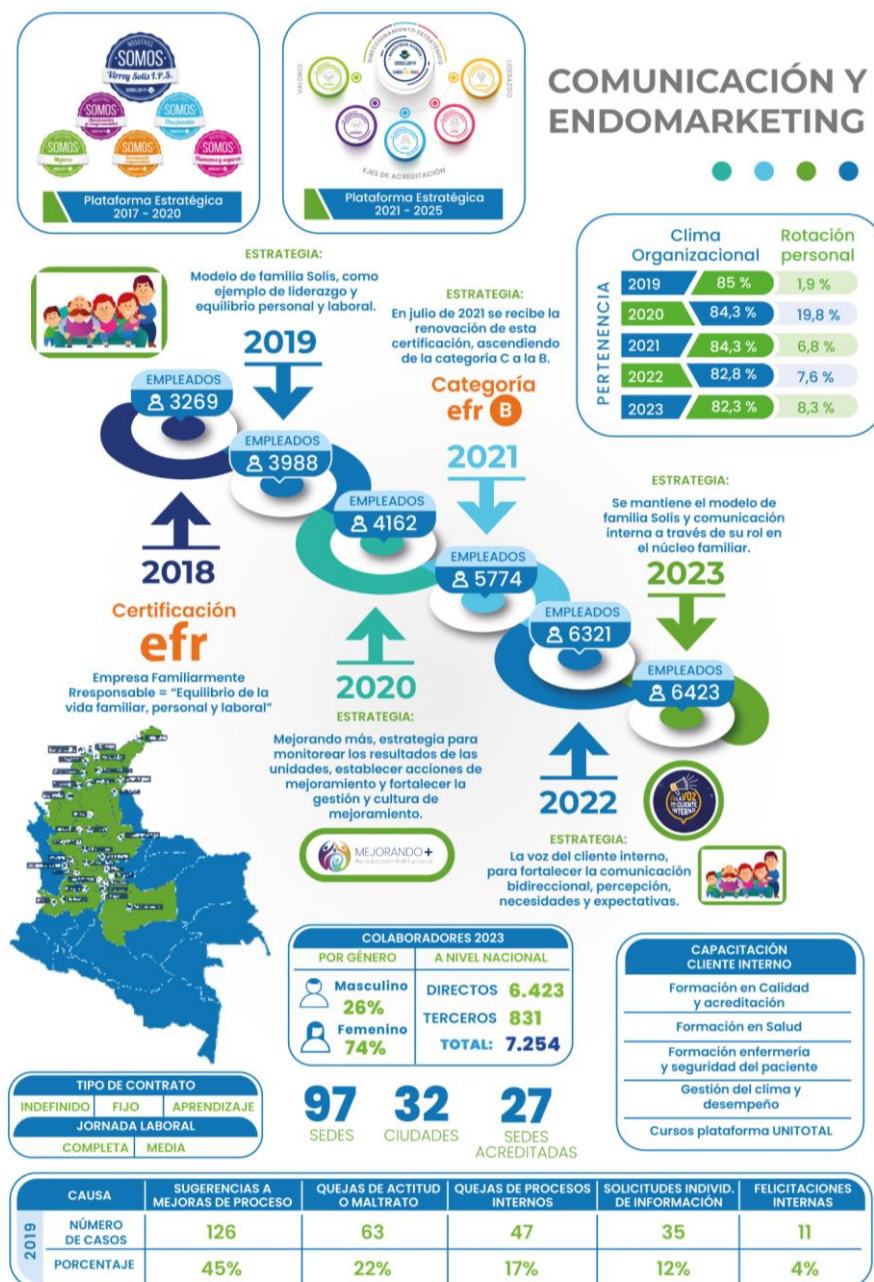
5.4. Marco Histórico

Virrey Solís I.P.S, institución prestadora de servicios con un amplio portafolio de servicios de salud, desde el año 2018 experimentó un notable crecimiento en infraestructura, tecnología y personal, este crecimiento fue acompañado por un aumento en la fuerza laboral, lo que llevó a la IPS a implementar estrategias para mejorar el ambiente laboral, iniciando con acciones tradicionales como capacitaciones y encuestas. Durante 2019 y 2020, el crecimiento se aceleró, alcanzando los 4.162 colaboradores, y se implementaron estrategias para adaptarse a la pandemia, a pesar de campañas digitales y conexión virtual entre colaboradores, la rotación del personal aumentó significativamente en 2020, con 823 colaboradores retirados.

Así mismo durante el 2021, Virrey Solís renueva la certificación EFR, pasando a categoría B, mejorando la comunicación y el seguimiento, con resultados positivos. Sin embargo, en 2022, a pesar de recibir reconocimientos, el porcentaje de renunciadas aumentó al 7.6%. En ese mismo año, se implementó el programa EFR para mejorar el clima organizacional, pero campañas como "Somos Colombia, somos país" no lograron los resultados esperados, debido a los retiros masivos y la disminución en el clima laboral al cierre del año 2023.

Figura 2

Infografía en línea del historial del comportamiento de las estrategias de comunicación interna (Endomarketing) de la organización Virrey Solís IPS.



Nota. Histórico de Virrey Solís IPS referente a la comunicación interna y Endomarketing desde el 2018 y el 2023.

En la imagen se observa un patrón de crecimiento seguido por desafíos en la retención de personal y la gestión del clima organizacional, lo que destaca la importancia del desarrollo e implementación de estrategias efectivas de Endomarketing para el éxito continuo de la empresa.

5.5. Marco Legal

Con el propósito de presentar y abordar las normativas colombianas como máximo referente asociadas a las decisiones estratégicas de Endomarketing, se detalla a continuación:

Tabla 5

Leyes, decretos y resoluciones para la comunicación interna de las organizaciones.

Ley 1480 de 2011	El propósito de esta ley es salvaguardar, fomentar y asegurar la plena vigencia de los derechos de los consumidores, al mismo tiempo que se garantiza el respeto a su dignidad y a sus intereses económicos, con un enfoque especial en: los riesgos para su salud y seguridad, y la protección especial a los niños, niñas y adolescentes, en su calidad de consumidores.
Ley 1581 de 2012	Establece y regula el uso que se le ha dado a los datos personales que hayan sido recopilados en bancos de datos o archivos que sean susceptibles, permitiendo acceder, actualizar y rectificar. Además, esta ley busca promover y respetar el derecho a la información.
Ley 1562 de 2012	El propósito de esta normativa es enfocarse en la mejora de las condiciones y riesgos laborales y del entorno de trabajo, con el objetivo de promover la salud ocupacional y garantizar el bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todos los ámbitos laborales.

Decreto Ley 1567 de 1998	Decreto por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado, con el objetivo común de fomentar una mayor capacidad de aprendizaje y acción. Cuya finalidad es lograr eficiencia y eficacia en la administración, actuando de manera coordinada y con criterios unificados.
Resolución 4464 de 2010	La Constitución Política de Colombia establece en su artículo 20 que toda persona tiene derecho a recibir información veraz e imparcial, mediante el Decreto 1599 de 2005 el Gobierno Nacional adoptó el Modelo Estándar de Control Interno, cuyo propósito es asegurarse de los procesos de comunicación interna y externa apropiados dentro de la entidad y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia, la eficiencia y la efectividad.

Nota. La información contenida en esta tabla de Leyes, Decretos y Resoluciones es fundamental para la comunicación interna efectiva y el cumplimiento normativo en las organizaciones, tanto a nivel interno como a nivel externo.

6. Marco Metodológico

Como punto de partida el marco metodológico ha comprendido una fase inicial de investigación cualitativa exploratoria, que consistió en la revisión y exploración detallada de documentación, informes corporativos y repositorios de la organización con la finalidad de recopilar información relevante para el proyecto. Con base a la exploración realizada, la siguiente fase tendrá lugar en la ejecución de un estudio cualitativo descriptivo, implicando el uso de instrumentos y técnicas de recolección descritas a continuación.

6.1. Participantes

Dado que los colaboradores administrativos de la organización Virrey Solís I.P.S, son diversos y desempeñan un papel fundamental en la audiencia de la empresa, la creación de una Buyer Persona es esencial para comprender a fondo a la audiencia a la que va dirigida la estrategia de Endomarketing planteada, lo que facilita su personalización y mejora. De esta manera el perfil descrito a continuación, constituye la personificación del público objetivo al que se dirige esta investigación.

Figura 3

Infografía Buyer persona para Endomarketing, cliente ideal corporativo.



Nota. El gráfico representa el perfil tanto demográfico, personalidad, objetivos y metas, hábitos, intereses, retos y frustraciones de Ximena Castro. Elaboración por el autor, 2024.

En consecuencia, el perfil detallado de Ximena Castro proporciona a fondo una comprensión de las características, motivaciones y objetivos de colaboradores similares. La información obtenida durante el análisis de la investigación en el mes de febrero de 2024 fue fundamental para la elaboración de la Buyer Persona. Esta herramienta proporciona un respaldo valioso de información que permite la toma de decisiones para la aplicación de una encuesta como instrumento en el proceso de la investigación cualitativa descriptiva, además, contribuye significativamente al desarrollo del proyecto y la estrategia de Endomarketing.

6.2. Instrumentos

La implementación de herramientas analíticas es fundamental para procesar y entender la información obtenida de diversas fuentes, como informes y entrevistas. Al aplicar estas herramientas a los datos recabados por el departamento de recursos humanos, es posible descubrir factores clave que orienten la estrategia de nuestro plan de Endomarketing. Para lograr un análisis efectivo, se adopta una estructura organizada que permita examinar meticulosamente cada elemento relevante y extraer conclusiones valiosas. Esta estructura metodológica asegurará que cada paso del proceso contribuya a una comprensión integral de los datos, facilitando la identificación de oportunidades y la toma de decisiones informadas en nuestras iniciativas de marketing.

- **Definición del Objetivo:** Establecer claramente el propósito de la investigación para guiar la recopilación y análisis de la información. El objetivo es identificar patrones y contextos en los datos obtenidos por la IPS.

- Selección del Material: Elegir cuidadosamente los documentos y textos proporcionados por el departamento de talento humano, asegurando que sean pertinentes y contribuyan al logro de los objetivos de investigación.
- Documentos: Medición clima y cultura 2022, Medición clima y cultura 2023, Modelo ERF
- Categorización de la Información: Organizar la información recopilada en categorías definidas según los objetivos del estudio, lo que facilitará el análisis posterior.
- Análisis de Categorías: Examinar y comparar el contenido categorizado, tanto interno como externo, para obtener una interpretación significativa que apoye la formulación de un plan de Endomarketing efectivo.
- Presentación de Resultados: Comunicar los hallazgos de forma clara y coherente, resaltando cómo estos contribuyen al entendimiento de los objetivos planteados en el proyecto de investigación.

En el marco del proyecto de investigación, se implementará una encuesta descriptiva como herramienta para recopilar información cualitativa. Esta técnica nos permitirá validar características demográficas, actitudes y comportamientos dentro de la población de la IPS Virrey Solís. El objetivo es comprender profundamente la cultura organizacional y proporcionar una base sólida para el desarrollo de la estrategia de Endomarketing propuesta.

La información recogida a través de la encuesta servirá como guía para estructurar la estrategia de apoyo al plan ERF de la compañía. Basándonos en los datos obtenidos, podremos abordar diversos aspectos, desde la percepción de los empleados hasta cómo la empresa maneja

el clima y la cultura organizacional. Este análisis contribuirá a la creación de un plan de retención de empleados efectivo, esencial para el crecimiento sostenido de la organización a largo plazo.

La aplicación de encuestas de clima laboral, complementadas con análisis detallados sobre la cultura organizacional, es fundamental para comprender la percepción de los empleados respecto a su ambiente de trabajo, su satisfacción laboral, y la dinámica de comunicación con superiores y colegas. Esta información es clave para desarrollar directrices que guíen la creación de un plan de Endomarketing efectivo, orientado no solo a la retención de talento a través de compensaciones económicas, sino también mediante incentivos emocionales y el fomento de un sentido de pertenencia hacia la empresa.

Para garantizar la efectividad de este proceso, se seguirán las siguientes fases en la encuesta y el análisis de resultados:

- **Recolección de Datos:** Se utilizarán preguntas abiertas y cerradas para identificar factores clave que influyen en el clima laboral actual de la compañía, asegurando la confidencialidad de la información.
- **Identificación de Mejoras:** Basándonos en las respuestas de los empleados, se identificarán áreas potenciales de mejora, promoviendo su participación durante la encuesta.
- **Plan de Acción:** Con los resultados obtenidos y alineados con la estrategia de Endomarketing, se elaborará un plan de acción para la implementación de las actividades propuestas, buscan mejorar la retención de talentos y fortalecer la cultura organizacional.

6.3. Muestra

Para la toma de la muestra utilizaremos un muestreo no probabilístico mediante un muestreo por cuotas, que facilitará la toma de la muestra, segmentar nuestra población objetivo y nos permitirá obtener un resultado de acuerdo con las cualidades de nuestra población. Para determinar la muestra utilizaremos la fórmula de universos finitos propuesta por Murray y Larry con la que estableceremos cuántas serán las personas impactadas por la encuesta:

Tabla 6

Fórmula para determinar la muestra en universos finitos desarrollada de acuerdo con el universo finito de los colaboradores de la empresa Virrey Solís IPS en la sede principal de Bogotá

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Formula	Descripción	Valores	Cuadrados
n	= Muestreo	110	
N	= Tamaño de la Población	238	
p	= Probabilidad de Éxito	95%	
q	= Probabilidad de Fracaso	5%	1
d	= Error máximo en término del propósito de la muestra (Precisión)	3,0%	0,0009
Z	= Nivel de Confianza	1,96	3,8416
		3%	

Nota. Esta tabla se realizó con base a la fórmula de universos finitos con un nivel de confianza del 95% este cálculo se basa bajo una población de colaboradores de 238 personas de la ciudad administrativa de la I.P.S. Virrey Solís, la muestra queda en 110 colaboradores.

De acuerdo con la fórmula, nuestro universo está compuesto por 238 colaboradores, los cuales componen el personal de la sede principal de Bogotá en la Américas #66 A - 27, Puente Aranda, Bogotá. con este universo planteamos la fórmula teniendo en cuenta que tendremos un nivel de confianza de 95% y un error muestral del 5% Con lo anteriormente planteado se trabajará con una muestra de 153 personas que serán seleccionadas de acuerdo con rango de edad, nivel educativo, cargo en la empresa y a las cuales se les aplicará una encuesta con preguntas de selección múltiple.

7. Estado de los Resultados

7.1. Diagnóstico

Dentro de la estructura y cultura organizacional que actualmente maneja Virrey Solís IPS para sus colaboradores, es importante destacar que cuenta con un modelo de definición, evaluación y gestión de la cultura organizacional denominado ‘Nosotros somos país, somos Virrey Solís IPS’, en este modelo se agrupan todos los elementos clave y priorizados dentro de la cultura, los cuales se articulan con los ejes del modelo de acreditación en salud y se actualizan con cada vigencia y ciclo de la plataforma estratégica, la vigencia 2021 – 2025, permite afianzar la promesa de marca y el impacto de la prestación de servicios a nivel nacional a través de dimensiones que se resaltan en: somos humanizados, somos seguros, somos mejores, somos innovadores, somos familia y somos socialmente responsables. Incluyendo programas como ‘Mejorando más’, que se enfoca en la reinducción o inducción a los nuevos colaboradores.

Adicionalmente implementa desde el modelo empresa familiarmente responsable la definición del concepto “bienestar integral” y su articulación con el direccionamiento estratégico, que se compone por las variables:

- Satisfecho: clima organizacional y rotación de personal.
- Competente: desempeño.
- Equilibrado: conocimiento, uso y satisfacción de las medidas.
- Saludable: accidentabilidad y ausentismo.

Para obtener una comprensión más profunda de la situación actual de Virrey Solís IPS, se emplearon varios métodos de recopilación de información, tales como un cuestionario tipo encuesta y una matriz DOFA, la cual permite un análisis detallado de todos los aspectos que puedan influir en la operación y crecimiento. El punto de partida de la investigación fue el análisis de la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), diseñada para identificar los aspectos internos y externos que afectan a la organización. Los resultados de este análisis fueron los siguientes:

Tabla 7

Matriz DOFA, Análisis interno.

Criterios	Fortalezas	Debilidades
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> Se cuenta con un comité de convivencia como mecanismos para garantizar la armonía y el fortalecimiento de la cultura y comportamientos adecuados de los colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> La organización carece de una herramienta que permita medir la participación y el compromiso de los colaboradores.

- Planes de formación y capacitación para los líderes de organización como estrategia para el fortalecimiento de sus habilidades y competencias y la alineación de estos a la cultura organizacional.
- Se tienen en cuenta diferentes fuentes de información (legales, sociales, referentes, resultados de indicadores, modelos de gestión, encuestas) para la definición de los objetivos de mejora, la maduración y gestión.
- La participación de los directivos y mandos medios en la gestión de la cultura.
- No se cuenta con criterios para la integración de diversidad e inclusión de personal con discapacidad a la organización.

Bienestar	<ul style="list-style-type: none"> ● Se estableció un concepto de bienestar integral medible, con el fin de fortalecer la cultura, la conciliación y la corresponsabilidad en la organización. ● Se cuenta con la herramienta de la voz del cliente interno como mecanismo de retroalimentación en doble vía frente al modelo. ● La gestión del clima laboral se hace de forma segmentada por sucursales, sedes y procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● No se cuenta con la segmentación de las medidas con enfoque de generaciones, nacionalidad y niveles jerárquicos. ● Carece de medidas enfocadas a la promoción de la salud y prevención de la enfermedad, basado en su misión; de igual manera, no se evidencia conocimiento por parte de los colaboradores de las medidas existentes hacia este enfoque. ● No se mide la satisfacción de cada una de las medidas/beneficios organizacionales.
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> ● Se establecen objetivos de mejora encaminados al mejoramiento continuo con el fin de aumentar de categoría y avanzar en la ruta de llegar a la excelencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Falta establecer los criterios y herramientas para medir la efectividad del plan de comunicaciones en términos de cobertura, entendimiento y adherencia a la información.

- Se cuenta con un plan de comunicaciones para el despliegue de la información referente al modelo EFR para todos los niveles de la organización.
- No se realiza seguimiento sistemático a la definición e inclusión de temas a informar y comunicar teniendo en cuenta las necesidades organizacionales.

Nota. En esta tabla se encuentran los puntos del análisis interno basado en los criterios: liderazgo, bienestar y comunicación, análisis realizado internamente a nivel nacional para la empresa Virrey Solís, destacando sus fortalezas y debilidades a nivel interno, elaborado el 14 de abril del 2024.

Cabe resaltar que la organización tiene fortalezas en términos de liderazgo, estructuras y estrategias de comunicación. Sin embargo, surgen áreas de mejora, como la falta de herramientas para medir ciertos aspectos, la falta de segmentación en las medidas de bienestar y la falta de seguimiento y medición en términos de comunicación efectiva. Un análisis detallado de estas debilidades podría ayudar a la organización a desarrollar estrategias más efectivas y sólidas.

Tabla 8

Matriz DOFA, Análisis externo.

Criterios	Oportunidades	Amenazas
Político y económico	<ul style="list-style-type: none"> ● Cambios en la normatividad que promuevan proyectos de expansión en infraestructura y servicios de salud, lo que generaría mayor crecimiento financiero para la institución y generación de empleo. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Cambios normativos en el sistema de salud que pueden afectar la estabilidad de la empresa y los colaboradores y crisis económica que pueda afectar los ingresos de la empresa y por ende los recursos destinados a la cultura.

	<ul style="list-style-type: none"> ● Desarrollo de planes de formación y capacitación tanto para los líderes como para otros cargos en la organización como estrategia para el fortalecimiento de sus habilidades y competencias y la alineación de estos a la cultura organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Crisis económica que genere decisiones organizacionales enfocadas a la reducción del personal y estas impacten de manera negativa en el clima de los colaboradores.
Social, Salud mental.	<ul style="list-style-type: none"> ● Se estableció un concepto de bienestar integral medible, con el fin de fortalecer la cultura EFR, la conciliación y la corresponsabilidad en la organización ● Posibilidad de generar más vínculos con los colaboradores en momentos difíciles basados en el modelo EFR, enfocado en las necesidades actuales. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Afectación de la Salud Mental en la población y en especial en los colaboradores que laboran en la línea de frente.
Social, Flexibilidad.	<ul style="list-style-type: none"> ● El fortalecimiento de las modalidades de trabajo (flexibilidad de horarios, trabajo en casa y teletrabajo) en búsqueda del bienestar integral de los colaboradores de la organización. ● La nueva normalidad crea la necesidad de formar líderes más flexibles y cercanos emocionalmente a sus colaboradores. Creando así la posibilidad de mejorar el clima organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Implementación de nuevas estrategias de bienestar en la competencia que ocasione a la organización la pérdida del talento humano por mejores condiciones en compensación, beneficios y clima laboral. ● Mayores niveles de fatiga asociados a los múltiples cambios en los procesos, prioridades y al mal manejo del trabajo en casa.
Social, Seguridad y Salud en el trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> ● Realizar la implementación de trabajo en casa puede contribuir a disminuir los tiempos vacíos en la oficina, reduciendo costos de infraestructura. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Aumento en las enfermedades de origen laboral en los colaboradores de la línea de frente.

Tecnológico.	<ul style="list-style-type: none"> ● El uso de la tecnología y mecanismos virtuales permite la facilidad para descentralizar la información y cercanía en la comunicación con los colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Carecer de un plan de respuesta a incidentes de seguridad informática debido al incremento de ciberataques que puedan generar pérdida de información, causando reprocesos que aumenten la carga laboral en los colaboradores.
--------------	---	---

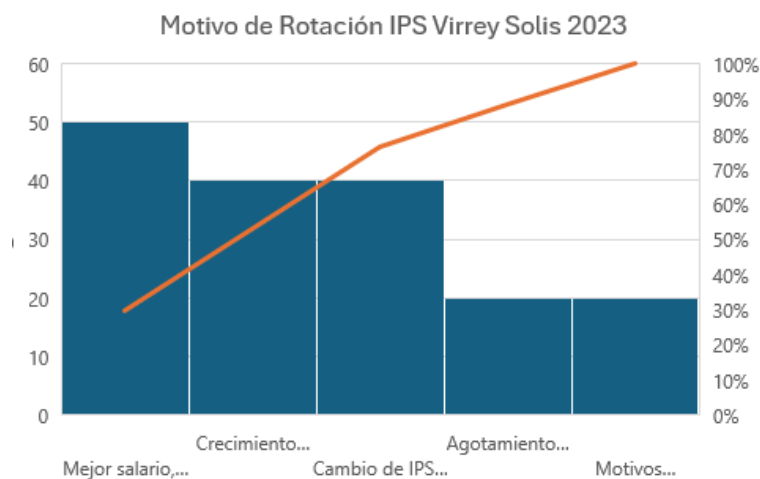
Nota. En esta tabla se encuentran los puntos del análisis interno basado en los criterios: político y económico, abarcan diferentes aspectos desde la parte social como: la salud mental, flexibilidad y Seguridad y Salud en el trabajo y tecnológico, análisis realizado externamente a nivel nacional para la empresa Virrey Solís, destacando sus amenazas y oportunidades, elaborado el 14 de abril del 2024.

Después de analizar detalladamente la matriz interna para Virrey Solís, es evidente que la organización, enfrenta una serie de oportunidades y amenazas en varios aspectos políticos, económicos, sociales, que impactan de una manera u otra la salud mental de los colaboradores, reflejando un entorno de inseguridad en un contexto cambiante como lo es la salud actualmente en Colombia, razón por la cual, las directrices sean reacias a los cambios como la posibilidad en la flexibilidad laboral.

Dentro del diagnóstico, también se hizo uso de la herramienta del Diagrama de Pareto, cuya finalidad fue la identificación de los problemas o causas que tienen el mayor impacto, basados en el principio de Pareto, del 80/20, el 80% de los efectos provienen del 20% de las causas. Por lo cual fue importante realizar un sondeo de cuáles fueron los principales motivos dando como resultado la siguiente gráfica.

Figura 4

Diagrama de Pareto con los principales motivos de rotación de personal de Virrey Solís IPS para el año 2023.



Nota. La gráfica muestra un Diagrama de Pareto creado a partir del análisis de datos recopilados durante el último trimestre. En el eje horizontal se enumeran las diferentes causas o problemas identificados, mientras que en el eje vertical se representa la frecuencia de ocurrencia o impacto de cada causa. Las barras representan la contribución relativa de cada causa al resultado total.

En el análisis de Pareto se puede evidenciar que los motivos que más impactaron el indicador para el año 2023 en la IPS Virrey Solís son:

- Mejor salario laboral o mejor oferta laboral por tipo de contrato a término indefinido o jornada completa.
- Poco crecimiento personal o laboral, alto nivel de estrés o desacuerdos con las políticas institucionales de la IPS.
- Cambios de IPS por mejores condiciones laborales.

7.1.1. *Análisis de la encuesta*

Esta investigación se fundamenta en un análisis de muestreo no probabilístico de la información recolectada, en donde se desarrolla una fórmula de universo finitos para determinar un resultado del nivel de confianza de lo que se va a ejecutar y por medio de un análisis de Pareto determinar cuál es el mayor motivo por el cual rota el personal en la empresa Virrey Solís IPS sede administrativa Bogotá, con el objetivo otorgarle un horizonte, interpretarlos y explicarlos en función del planteamiento del problema

- Encuesta de percepción clima y entorno laboral

Se ha llevado a cabo una encuesta entre los colaboradores de la IPS con el objetivo de evaluar el entorno laboral y detectar oportunidades de mejora. El enfoque se centra en fortalecer las conexiones y motivaciones de los empleados mediante una comunicación positiva y su participación. A partir de los datos recopilados, se obtuvieron los siguientes resultados:

Número de Encuestas Realizadas: 110

Diversidad de Cargos: Se encuestaron colaboradores de 79 cargos diferentes en diversas áreas, como finanzas, atención al cliente, mercadeo y comunicaciones, entre otras.

Este análisis proporciona una visión clara para la toma de decisiones y la implementación de estrategias que fomenten un ambiente laboral productivo y satisfactorio.

- Ítem 1. Perfil de colaborador

Los rangos de edad de los colaboradores en su mayoría son entre los 20 y 30 años como lo muestra la siguiente tabla.

Tabla 9*Edad de los encuestados*

Rangos de Edad	Cantidad de personas
De 20 a 30 años	49
De 31 a 40 años	39
De 41 a 50 años	22
Total	110

Nota. Tabla de edades de los colaboradores de la IPS virrey Solís sea administrativa en Bogotá descripción en rangos de 10 años

En la encuesta, se observa que la mayoría de los colaboradores tiene una permanencia en la organización de 1 a 2 años. Este hallazgo sugiere que podría existir una rotación frecuente en los cargos dentro de la compañía. Es un aspecto relevante que considerar en el análisis de retención laboral y clima organizacional. Para abordar esta situación, sería importante evaluar las causas de esta rotación y diseñar estrategias para fomentar la permanencia y el compromiso de los empleados.

- Permanencia en la organización

Tabla 10

Cantidad de años en la compañía	Cantidad de personas
Menos de 1 de un año	8
1 a 2 años	49
3 a 4 años	24
4 a 5 años	13
6 o más años	16
Total	110

Nota. Tabla de datos dónde se identifica la cantidad de años que el colaborador ha trabajado en la compañía elaboración a partir de la encuesta de percepción de clima y cultura y estrategia de Endomarketing.

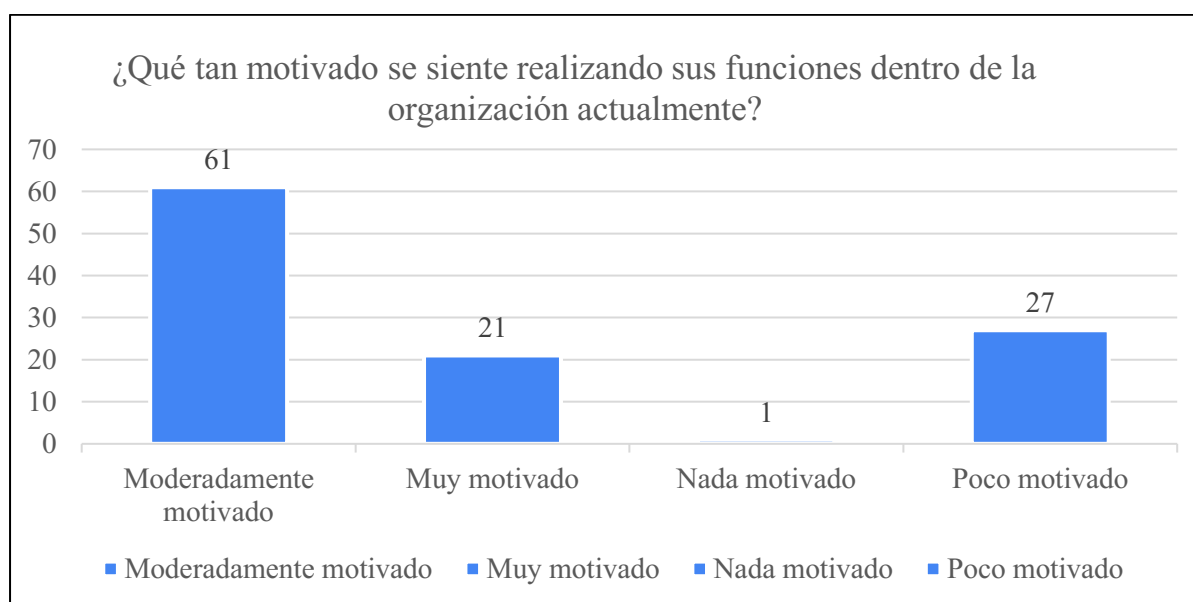
- ítem 2 motivación

En el ámbito empresarial, la motivación de los colaboradores es un desafío constante. Se ha considerado que esta responsabilidad es principalmente del área de recursos humanos, como si fuera un proceso psicológico. Sin embargo, la evolución y el crecimiento dentro de una organización van más allá de un simple análisis, la colaboración entre diferentes áreas de la empresa puede ser clave para fomentar la motivación y el desarrollo individual.

El área de mercadeo, por ejemplo, puede desempeñar un papel importante al comunicar cómo la compañía apoya, genera y fortalece el crecimiento de cada empleado en esta gráfica, muestra la percepción de 110 colaboradores sobre su nivel de motivación. Observamos que 61 colaboradores se sienten moderadamente motivadas, mientras que solo 21 se encuentran muy motivadas. Este es un punto de partida para idear estrategias que impulsen la motivación y analizar los factores que influyen en el compromiso de los colaboradores.

Figura 5

Gráfica encuesta a los que los colaboradores de la I.P.S Virrey Solís



Nota. Gráfica diseñada a partir de la encuesta realizada a los colaboradores de Virrey Solís para la creación de la estrategia de Endomarketing.

Tabla 11

Tabla de factores de motivación a los colaboradores de la I.P.S Virrey Solís

Factores	Cantidad de personas
Ambiente laboral positivo	15
Oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional	53
Reconocimiento y recompensas	38
Sentido de propósito y contribución	4
Total	110

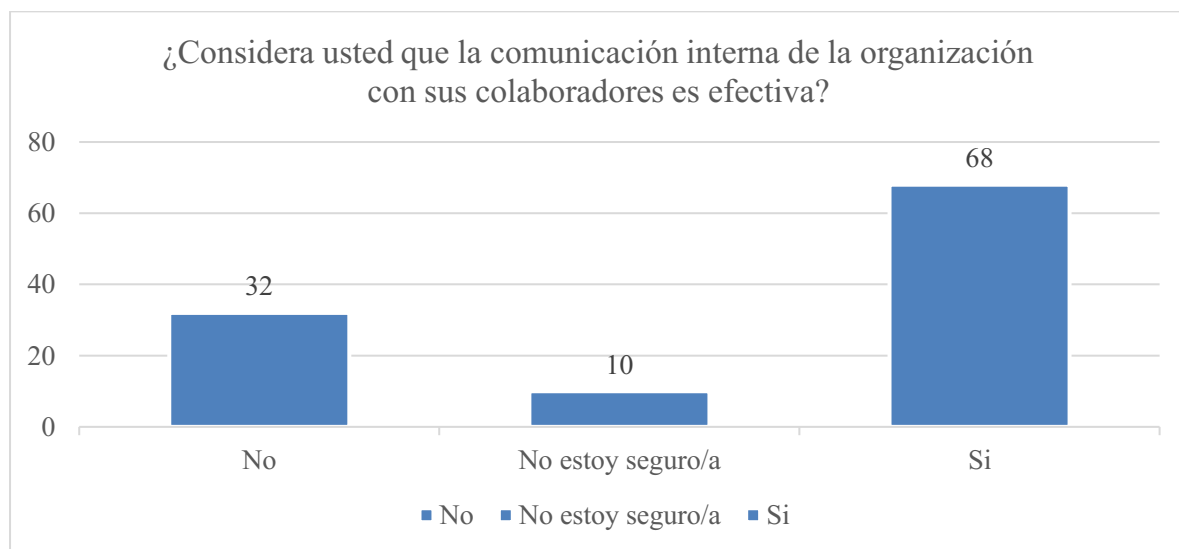
Nota. Tabla que creada partir de la encuesta de percepción y estrategias de marketing a los colaboradores de la I.P.S Virrey Solís.

- ítem 3 comunicación

Un factor positivo en la ejecución de la encuesta fue identificar que la IPS tiene una estructura de comunicación buena con sus empleados, eso quiere decir que están los medios disponibles para poder transmitir la información necesaria de las actividades, proyectos o estrategias que esté implementando la organización, En este caso 110 colaboradores encuestados, 68 indicaron que la comunicación interna es efectiva. En una visión más profunda contar con diversos canales de comunicación, transmitir un mensaje efectivo y optimiza la información entre las áreas y ayuda a que no se rompa la cadena de valor del mensaje transmitido, mejora las relaciones entre el colaborador y la organización, esto es un punto a favor que podemos utilizar en la estrategia de Endomarketing para apoyar a la organización.

Figura 6

Comunicación Corporativa



Nota. Gráfica tomada de la encuesta de percepción de clima organizacional de la I.P.S Virrey Solís.

Actualmente la IPS cuenta con diversos canales de comunicación los cuales ayudan a la organización a transmitir la información necesaria para diferentes actividades o propósitos de la misma, entre ellos se encuentra:

- correo electrónico
- Portal corporativo intranet
- Reuniones presenciales
- Reuniones virtuales
- Google chat

los colaboradores tienen como percepción que los canales internos de la compañía es la mejor forma de comunicación como lo es el portal corporativo ir a reuniones virtuales dando así una gran relevancia a estas herramientas.

- Ítem 4 percepción laboral

Las organizaciones, en su búsqueda por mejorar su estructura y funcionamiento, deben prestar atención a las conductas, comportamientos y pensamientos de sus empleados. Al observar a los colaboradores en su entorno laboral habitual, se pueden diseñar estrategias que fomenten una cultura organizacional sólida. Esta conexión entre los colaboradores y la organización es fundamental para promover aspectos clave como el respeto, la comunicación y el conocimiento compartido.

En la encuesta realizada, se pudo identificar que la IPS (Institución Prestadora de Salud) mantiene una estructura jerárquica en sus procesos. Esta estructura, el líder desempeña un papel crucial como actor responsable del proceso, y múltiples colaboradores trabajan en conjunto para

alcanzar los objetivos de la compañía. Para lograr un mayor éxito, es importante que el líder mejore sus habilidades de comunicación. Una comunicación efectiva y una comprensión profunda de la organización pueden facilitar la consecución de los objetivos.

Tabla 12

Tabla encuesta de percepción ¿Cómo describiría la cultura organizacional de Virrey Solís I.P.S.?

Ítems de cultura	Cantidad de personas
Abierta y colaborativa	14
Cerrada y con poca inclusión	7
Inclusiva e integral	3
Innovadora y creativa	9
Jerárquica y estructurada	77
Total	110

Nota. La información contenida en esta tabla de es realizada de la encuesta de percepción de los colaboradores de la I.P.S Virrey Solís, en cual se indaga como es la cultura organizacional.

- Cultura organizacional

El bienestar de las organizaciones y del colaborador debe ser uno de los pilares a trabajar dentro de un entorno laboral, ya que este genera un impacto positivo en la salud física y mental de los colaboradores, y a nivel de organización puedes llegar a generar un impacto en la productividad generando el compromiso para realizar los objetivos de la misma. Por esta razón combinar las actividades de crecimiento como talleres de capacitación y fortalecimiento de competencias, con actividades recreativas como salidas eventos crea un vínculo familiar entre la organización y el colaborador.

En la encuesta se destaca datos relevantes que los colaboradores de la IPS mencionan como iniciativas a realizar por parte de la organización, los eventos sociales como cenas, fiestas

bingos o basares; dando así un enfoque más humanístico hacia la relación entre la organización y el colaborador.

Tabla 13

Actividades o iniciativas considera usted que son más efectivas para fortalecer la integración y el trabajo en equipo entre los miembros de la organización

Actividades	Cantidad de personas
Actividades al aire libre (Deportes, senderismo).	34
Eventos sociales como (Cenas, fiestas, bingos)	51
Retiros o jornadas de trabajo fuera de la oficina	7
Talleres de desarrollo de habilidades blandas	18
Total	110

Nota. La información contenida en esta tabla de es realizada de la encuesta de percepción de los colaboradores de la I.P.S Virrey Solís, en cual se indaga sobre las iniciativas de la organización a los colaboradores.

Las organizaciones deben considerar la perspectiva de los colaboradores como uno de los factores clave al tomar decisiones. La opinión de los empleados es fundamental para la toma de decisiones, ya que contribuye a crear un ambiente laboral dinámico y fomenta la participación. Cuando los colaboradores se involucran en temas organizacionales, se agrega un valor a las actividades ejecutadas.

En la encuesta de percepción, se ha identificado que los colaboradores sienten que la organización los escucha cuando generan ideas, esta percepción puede guiar a los procesos a crear estrategias de retención de talento. En la actualidad, la retención del talento es uno de los desafíos más importantes para las organizaciones. Las constantes ofertas laborales, las demandas

cambiantes y las condiciones de trabajo influyen en la necesidad de mantener un ciclo de bienestar apropiado en el entorno laboral.

Es fundamental que la IPS Virrey Solís, continúe fomentando la participación de los colaboradores y consideren sus opiniones al tomar decisiones estratégicas. Esto no solo beneficia a los colaboradores, sino que también contribuye al éxito general de la organización.

7.2. Descripción estrategia

En el entorno empresarial de la organización Virrey Solís IPS, se destaca la importancia de implementar una estrategia de Endomarketing como enfoque integral para fortalecer la cultura organizacional y el engagement de los colaboradores. Por ello, esta estrategia se basa en cuatro pilares fundamentales: comunicación clara y transparente, integración, motivación y desarrollo de habilidades blandas entre los colaboradores. Estos pilares no solo buscan mejorar la productividad y la eficiencia interna, sino que también buscan abordar la rotación del personal y fomentar un entorno laboral donde el colaborador se sienta valorado, escuchado y motivado para contribuir al crecimiento de la organización.

En este sentido, la estrategia busca no solo impulsar el crecimiento organizacional, sino también promover la confianza en la marca, el sentido de pertenencia y bienestar, estableciendo así una cultura empresarial sólida orientada al logro de objetivos a través de una comunicación basada en el storytelling. El despliegue se enfocará en contenidos multimedia teniendo en cuenta el uso de las herramientas digitales a disposición de los colaboradores, portal corporativo, correo electrónico, revistas digitales internas, Google chat y carteleras.

En primer lugar, se pretende abordar la alta motivación en los colaboradores mediante acciones de comunicación enfocadas en sus actividades del día a día, teniendo en cuenta el fortalecimiento hacia el equilibrio laboral, personal y familiar. Divulgar piezas publicitarias resaltando la importancia de su existencia en la organización y validando el valor que la organización tiene para todos sus colaboradores. Felicitar a cada miembro del equipo en su cumpleaños con un mensaje motivacional.

También, fomentar una cultura de retroalimentación y reconocimientos, en la que se brinden retroalimentaciones constructivas y se reconozca públicamente el arduo trabajo y los logros alcanzados. Priorizar las necesidades emocionales de los colaboradores y fortalecer la confianza en la marca, estimulando la felicidad mediante actividades presenciales que involucren a todos los integrantes del equipo.

- Estrategia de comunicación interna

En este punto es importante reforzar las actividades que ya se están realizando en comunicación interna que sean más persuasivas, convincentes, atractivas y empáticas, basada en los storytelling para construir historias que conecten con los colaboradores. Esto permitirá motivar y alinear a los involucrados con los objetivos y la cultura de la empresa, que también contribuye a mejorar el clima laboral, la productividad y la fidelización del talento (BeFun Agency, 2023). Cuando la comunicación interna se limita en solo transmitir mensajes unidireccionales, aburridos y poco relevantes al equipo, genera desinterés, desconexión y falta de comunicación.

Por ello una de las estrategias innovadoras a implementar en Virrey Solís IPS para reforzar lazos de conexión con sus colaboradores es una historia familiar contada desde un

storytelling apoyado por la inteligencia artificial, en la cual se van a ir contando varias historias de reflexión en un programa llamado “Nuestro Club Familiar EFR”, en estas animaciones se aplicará un lenguaje sencillo, claro y emotivo.

Adicionalmente, es importante reconocer el buen trabajo de los colaboradores y las áreas que aportan cada día en la organización, es por eso que se usará un día al mes para realizar una actividad llamada “All Hands Up” en donde un representante de cada equipo dará un balance corto de la gestión positiva de la semana, esto con el objetivo de sensibilizar a los equipos frente a las funciones que realizan sus otros compañeros de área; dentro de esta misma actividad se realizará otra actividad llamada “Hoy soy yo”, en esta exalta a un compañero por su gestión y se dará un reconocimiento junto con un detalle, quién será elegido por medio de votaciones a través de un Google form, también se enviará un mensaje a los correos corporativos y se dejará una mención en LinkedIn desde la cuenta corporativa de la empresa informando sobre este reconocimiento.

Otra actividad para implementar es festejar los cumpleaños, por ende, aprovechando las herramientas digitales se enviará un emotivo mensaje personalizado al homenajeado y se informará al equipo por medio de correos electrónicos sobre el cumpleaños del día, al finalizar el mes se festejará a todos los cumpleaños con el fin crear integración.

- Estrategia de integración

Es importante reconocer que las estrategias de integración tienen un nivel de importancia alto en cualquier compañía debido al grado de percepción que crea en los nuevos colaboradores al ingresar a una organización, una estrategia de integración es un conjunto de acciones

desarrolladas que buscan que la incorporación de los nuevos colaboradores de la empresa sea más exitosa y que está esté alineada con los valores corporativos de la organización y es en este punto es donde las organizaciones deben centrar sus esfuerzos, ya que es un factor importante para el 46% de los colaboradores al ingresar a una nueva empresa (Zendesk, 2022)

Por otro lado, el 22% de los trabajadores deja una organización en los primeros 45 días si a estos no se les da una incorporación a la organización memorable en la cual los colaboradores puedan tener claro el funcionamiento de la organización, sus valores y el trato de la organización hacia sus trabajadores (Ortiz, 2021)

Dado el nivel de importancia que requiere integrar a nuestros colaboradores de manera correcta y socializar de manera oportuna los valores de nuestra organización, iniciaremos con la aplicación de nuestra agenda “bienvenidos a nuestro club familiar” en donde los primeros 2 días nos enfocaremos en enseñar a nuestros colaboradores todos los valores que nos identifican como organización junto con Billie nuestro robot icónico que representa la cercanía que la organización debe tener con el colaborador, en esta primer paso de la estrategia utilizaremos la siguiente agenda como base:

Tabla 14

Programación para el plan piloto de la estrategia de integración para colaboradores nuevos en la organización día 1.

Programación

Día 1

8 AM - 1 PM

El colaborador conocerá más acerca de la organización para la que va a trabajar historia e hitos que la organización ha conseguido, se le explicaran los valores y principios de la compañía, así como nuestro modelo de organización, realizar charlas de seguridad, talento humano, nómina y operativas con el fin de cubrir en lo posible el 100% de las dudas que el trabajador tenga o las expectativas que el colaborador tenga de la organización.

2 PM - 5 PM

Se realizarán actividades de integración entre los nuevos colaboradores en donde los integrantes tendrán que hacer equipos (dependiendo de la cantidad de ingresos nuevos) deberán realizar un storytelling de cuáles son sus expectativas frente a la organización y cómo se imaginan la cultura dentro de Virrey Solís, por otro lado, se realizará la actividad “adivina quién soy” en donde los colaboradores tendrán que realizar mímicas para descubrir cuál de nuestros integrantes de la familia está representando (Club familiar).

Encargados	<ul style="list-style-type: none"> ● Talento Humano ● Nómina ● Área de Seguridad y Salud en el trabajo ● Equipo operativo (Coordinador)
-------------------	---

Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ● Dar a conocer a los colaboradores todos los pilares fundamentales de la compañía. ● Integrar a los colaboradores nuevos mediante actividades que impulsen nuestra cultura organizacional
------------------	---

Nota. Esta tabla fue elaborada por autoría propia con base en el proyecto de la organización nuestro “club familiar” el cual busca que cada uno de los pilares de la cultura organizacional y los valores corporativos sea compartido de una manera creativa e innovadora para todos los colaboradores de la organización, busca dar a conocer de una manera detallada todos los ejes centrales de la organización e integrar a los nuevos colaboradores además de conocer sus puntos de vista y que esperan de la organización lo cual nos va a servir como base de ideas para las próximas estrategias de Endomarketing.

Tabla 15

Programación para el plan piloto de la estrategia de integración para colaboradores nuevos en la organización día 2

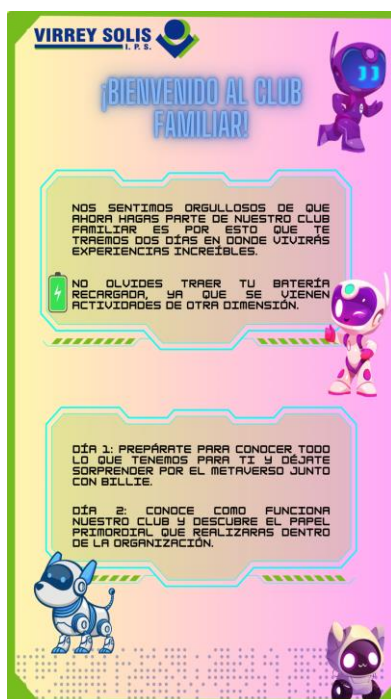
Programación	DÍA 2
8 AM - 1 PM	Se le dará un recorrido al trabajador por todas las instalaciones en donde conocerán los procesos, los encargados de los procesos y la relevancia que tiene el proceso para el buen desempeño de la organización, se realizarán mesas de preguntas de máximo 10 minutos en los que se resolverán las dudas de los nuevos colaboradores tengan frente al área o el proceso.
2 PM - 5 PM	Se realizará la actividad “conociendo mi mentor” en donde ciertos colaboradores antiguos de las áreas que mejores desempeños hayan obtenido en los últimos 3 meses serán los encargados de la mentoría a los nuevos colaboradores durante las próximas 4 semanas el área que mejor desempeño tenga durante el tiempo de mentores obtendrá una recompensa increíble.
Encargados	<ul style="list-style-type: none"> ● Área administrativa ● Talento humano
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ● Dar a conocer a los colaboradores todos los pilares fundamentales de la compañía. ● Integrar a los colaboradores nuevos mediante actividades que impulsen nuestra cultura organizacional

Nota. Esta tabla fue elaborada por autoría propia con base en el proyecto de la organización nuestro “club familiar” el cual busca que cada uno de los pilares de la cultura organizacional y los valores corporativos sea compartido de una manera creativa en innovadora por medio del Endomarketing para todos los colaboradores de la organización, esta estrategia busca una integración transversal con todos los colaboradores de la organización tanto nuevos como antiguos con el fin de crear un ambiente laboral más ameno e incentivar el trabajo en equipo.

A continuación, se podrá visualizar el folleto que será enviado por medio de correo electrónico con el cual informaremos a los nuevos colaboradores de las actividades planeadas para una integración exitosa y amena.

Figura 7

Infografía de la programación para el plan piloto de integración para nuevos colaboradores en la organización.




Nota. El gráfico representa la primera estrategia a implementar para el año 2024 en el plan piloto de Endomarketing para nuevos colaboradores de la organización en la sede administrativa de Bogotá.

Por otro lado, es importante que nuestra estrategia de integración también integre a todos nuestros trabajadores, por lo que llevaremos a lo largo del año actividades enfocadas en todos nuestros trabajadores, sin importar la antigüedad con el fin de que la estrategia sea transversal en

todas las áreas de la organización a continuación destacaremos las actividades que se llevarán a cabo durante lo que queda el año 2024.

Tabla 16

Estrategia de integración transversal para todos los colaboradores de la organización IPS Virrey Solís en la sede administrativa de Bogotá

Actividad	Detalle de la actividad a realizar
<p>Los guardianes del bosque</p>	<p>Los guardianes del bosque es una actividad de integración que se va a realizar para todos los colaboradores de la sede administrativa de Bogotá, en donde los colaboradores podrán adoptar árboles que podrán sembrar, buscamos con esta actividad tener un espacio al aire libre en donde se pueda incentivar el hábito de tener una vida saludable y en donde reforestamos zonas que hayan sido afectadas por actividades de tala ilegal.</p> <p>La actividad estará a cargo del equipo de talento humano y el equipo de ECO que demuestra nuestro compromiso como organización con el planeta.</p> <div data-bbox="760 1409 1040 1688" style="text-align: center;">  </div>

“Ser un líder no es solo para líderes” es una actividad formativa que se va a llevar a cabo con todos los colaboradores de la sede administrativa en donde se impartirán lecciones de liderazgo y coaching en donde buscamos que todos los miembros del equipo desarrollen habilidades que permitan desarrollar líderes dentro y fuera de la organización.

**Ser un líder no es solo
para líderes**

La actividad estará a cargo del equipo de talento humano y el equipo de Roly que motiva a la proyección de un liderazgo aspiracional de todos los miembros del equipo.



“Celebrando a lo pop star”

Celebrando a lo “pop star” es la actividad centrada a todos nuestros trabajadores de la sede administrativa en donde uniremos fuerzas para agradecer por el trabajo desarrollado durante arduos meses de trabajo, esta actividad desarrollaremos una cena al estilo pop star en donde nuestros trabajadores podrán disfrazarse de las estrellas más icónicas del pop. El mejor disfraz y el más innovador se llevará premios increíbles, adicional desarrollaremos un Bingo en donde rifaremos un televisor, una licuadora y un ¡viaje todo pago a San Andrés islas para dos personas!

La actividad estará a cargo de todos los equipos, sin embargo, Star y su equipo serán los anfitriones de esta increíble reunión.



Nota. Estas estrategias se desarrollaron con base a los resultados obtenidos en la encuesta “Estrategia de Endomarketing para la empresa Virrey Solís I.P.S. en la sede administrativa principal de la ciudad de Bogotá” aplicada a los colaboradores de la organización durante el mes de marzo y principios de mes de abril, en donde se evidenciaron que dos de los factores que los colaboradores más consideraban para fortalecer la integración y el trabajo en equipo eran las actividades de integración y los eventos sociales.

- Estrategia de habilidades blandas

parte del fortalecimiento de la relación entre una organización y su colaborador es el desarrollo de sus competencias esto brinda una cadena de valor agregado donde la organización ve a sus colaboradores cómo sus clientes y los colaboradores generan sentido de pertenencia hacia la compañía.

El área de mercado de la IPS puede colaborar a los otros procesos como de talento humano bienestar y calidad de vida a cumplir los objetivos de la organización por medio de

estrategias de comunicación capacitación reconocimiento y motivación se debe dejar la perspectiva de que el área de mercadeo sólo funciona como una fábrica de generación de publicidad o piezas gráficas por el contrario a nivel interno la compañía puede generar un valor agregado donde entregue materiales actividades o concientización sobre los objetivos de la organización a continuación se escribirá algunas actividades con el fin de realizar una campaña de Endomarketing a nivel de competencias.

Talleres de comunicación. La comunicación efectiva entre colaboradores es crucial para transmitir información de manera precisa dentro de las organizaciones. Cuando los mensajes se transmiten correctamente, los receptores comprenden la información de manera adecuada. Desde el área de mercadeo, se ha propuesto una iniciativa para crear talleres que fomenten la comunicación asertiva y efectiva, así como la habilidad de escritura.

Habilidades de escritura: Hace parte fundamental de la comunicación en el taller se darán las pautas para la redacción de correos electrónicos informes y documentos que sean entregados dentro de la organización o terceros que tengan relación con la organización.

Comunicación con stakeholders: tener un equipo que tenga la habilidad de poder comunicarse con nuestros clientes proveedores junta directiva accionistas o interesados en la marca es muy importante por esta razón en ese espacio se darán los tips de comunicación lenguaje corporal uso adecuado el tono de voz y postura.

Comunicación asertiva: parte del éxito del entendimiento de un mensaje es la forma en que se comunica por esta razón en el taller los colaboradores aprenderán a expresar sus opiniones sus ideas de forma clara y respetuosa, dándose a entender sin tener un tono mandatorio, agresivo, hostil, o pasivo.

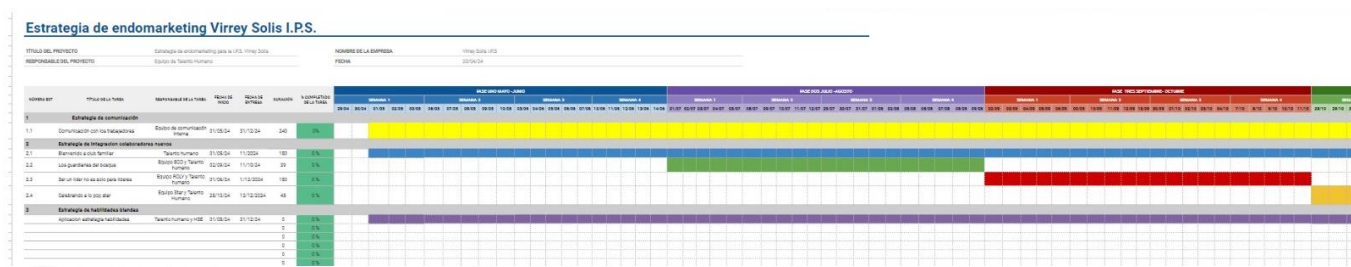
Práctica y retroalimentación: el taller para medir su efectividad de incluir una parte evaluativa donde se ponga en práctica los conocimientos adquiridos aplicando las técnicas tips y demás herramientas entregadas esto con el fin de generar una retroalimentación constructiva donde se identifique el crecimiento del colaborador a nivel de comunicación verbal, personal y escrita.

Cursos online. Apoyar la organización en la construcción de una universidad corporativa la cual tenga la posibilidad de formar a sus equipos de trabajo es el reto más grande de las organizaciones por esta razón, es importante que el área de mercadeo con su equipo de diseño puede apoyar dicha tarea aprovechando las tecnologías actualmente desarrolladas como las industria 4.0 apoyando el desarrollo de una metodología B-learning desarrollando cursos, videos, y tutoriales acompañados de inteligencia artificial. Los colaboradores podrán adquirir conocimientos fortaleciendo sus habilidades y contar con las aptitudes necesarias para el desempeño de sus funciones y cumplir con el rol asignado dentro de la organización.

7.3. Aplicación estrategia

Figura 8

Diagrama de Gantt



Nota. Cronograma de implementación de las estrategias paso a paso de la estrategia en de marketing para la organización I.P.S Virrey Solís

|8. Conclusiones y Recomendaciones

8.1. Conclusiones

Como conclusión, es importante destacar el compromiso actual de la organización con el fortalecimiento de la cultura, el enfoque integral en la gestión, e implementar iniciativas como el modelo ‘Nosotros somos país, somos Virrey Solís IPS’ y el programa ‘Mejorando más’ hace que la IPS tenga mayor fortaleza en el ámbito del desarrollo integral de los colaboradores. Sin embargo, a pesar del despliegue de estos programas se ejecute los resultados no generan alto impacto al momento de generar un Engagement de los colaboradores hacia la marca, razón por la cual existe mayor índice de rotación.

Cabe añadir que la organización enfrenta grandes desafíos a nivel externo, tal como se menciona en la matriz DOFA, el temor a invertir en campañas para la retención del talento es comprensible, dado el contexto de incertidumbre en el sector salud actual en Colombia. Esta incertidumbre puede llevar a que las directivas se abstengan de destinar un mayor presupuesto a áreas relacionadas con el bienestar del colaborador, sin tener presente los costos adicionales asociados a la contratación e inducción, además de mantener una buena reputación en el mercado laboral.

Es importante resaltar los resultados obtenidos mediante el método de investigación no probabilístico que fueron la base para iniciar la construcción de la estrategia a implementar, basados en la satisfacción y recomendación de los colaboradores, se determinaron tres pilares claves divididos en comunicación, integración y habilidades blandas los cuales fueron significativos para el desarrollo de dicha estrategia. La comunicación es un factor primordial y

necesario para toda organización en donde los canales de comunicación deben ser los adecuados y con mayor recepción positiva por parte del colaborador.

Para el pilar de integración se destaca la importancia de una integración adecuada desde el primer día en el que el colaborador ingresa a la organización, esta integración debe ser transversal y sólida, no debe involucrar a una o unas áreas en específico, sino que toda la organización debe estar involucrada con el fin de que el colaborador se alinee con la cultura organizacional; sin embargo, la organización no debe ser reacia al cambio, sino que, por el contrario, es ideal que esté dispuesta al feedback con el objetivo de mejorar con base a las percepciones de los colaboradores y tomar planes de acciones que busquen motivar al personal con lo que se espera una reacción positiva y una mejora visible en el cumplimiento de indicadores en todas las áreas de la organización.

Después de un análisis e investigación, la aplicación de la estrategia de Endomarketing es una herramienta necesaria y efectiva para lograr fortalecer esos puntos de quiebre que se encontraban dentro de la organización, y conseguir una mejor adherencia de los colaboradores hacia la organización, transformar la satisfacción laboral, aumentar el compromiso y sentido de pertenencia. Este enfoque ha logrado contribuir a reducir la rotación de personal, sino que también ha construido un ambiente laboral positivo y productivo, en el cual cada colaborador fortalezca su lealtad y compromiso personal.

La recolección de hallazgos fue sumamente importante para lograr visualizar en donde había que hacer más fuerza de trabajo y enfocar la estrategia en 4 puntos fundamentales como la comunicación clara y transparente, integración, motivación y desarrollo de habilidades blandas entre los colaboradores, la cual permite dar una imagen positiva desde la organización hacia los

colaboradores, enfocando esfuerzos en priorizar el bienestar laboral y un ambiente laboral más comprometido y articulado a los objetivos de la organización con el objetivo de promover la retención del talento humano y mejora de la productividad.

Implementar un programa integral de comunicación interna que fomente la transparencia, la participación y el reconocimiento de los colaboradores, incluir la creación de canales eficientes como boletines informativos, integraciones, reforzar el uso plataformas digitales con el fin de compartir información sobre los logros en equipo, valores de la empresa, oportunidades de crecimiento

8.2. Recomendaciones

- Se recomienda a la organización tener presente comunicación con el cliente interno, construirla desde el proceso de selección, ser empáticos en el proceso y demostrarles a los colaboradores que todos forman parte de un engranaje, resultados y procesos. Es esencial que todos se involucren de manera tal que sientan la confianza de empoderar sus procesos, hacerles saber que tienen en cuenta sus opiniones y así fortalecer el trabajo en equipo. Además, es realmente importante emplear un lenguaje directo, cercano y personal para que cada colaborador se sienta único e importante.
- Implementar un programa integral de comunicación interna que fomente la transparencia, la participación activa y el reconocimiento de los colaboradores, incluir la creación de canales eficientes como boletines informativos, integraciones, reforzar el uso plataformas digitales con el fin de compartir información sobre los logros en equipo, valores de la empresa, oportunidades de crecimiento, aquí es importante involucrar a los colaboradores

en la toma de decisiones y reconocer públicamente los aportes que contribuyen al éxito de la organización.

9.

Referentes

Huang, Y.-T. (2020). Internal marketing and internal customer: A review, reconceptualization, and extension. *Journal of Relationship Marketing*, 19(3), 165-181.

<https://doi.org/10.1080/15332667.2019.1664873>.

Alvarado, S. (2008). Plan de Marketing Interno. Marketing y Recursos Humanos.

<http://www.gestiopolis.com/marketing/plan-de-marketinginterno>.

Caraballo, R. (2018). Descubre el poder del Endomarketing en tu empresa.

<https://www.cubica.co/marketing-digital/descubre-el-poder-delendomarketing-en-tu-empresa/>

Cardona, D., Henriquez, G., Rada, J., Martinez, J., & Bonnet, M. (2017).

Stanton, William; Etzel, Michael y Walker, Bruce (2007). Fundamentos de Marketing.

China: Mc Graw Hill.

Endomarketing: Estrategia de innovación en las organizaciones del siglo XXI. Espacios

Castaño, R. (2005). La Gestión Integral de Recursos Humanos. Universidad de ALCALÁ.

Fuentes Jimenez, P. A., Palacios Florencio, B., Dutchke , G., & Garcia del Junco, J. (2012). El Endomarketing en la estrategia de comunicación en la empresa

Gamboa, E. J. (2010). Satisfacción laboral: descripción teórica de sus determinantes. *Revista Psicología Científica.com*, 12(16). <https://pscient.net/zbhdi> Lopez, 2011

Grönroos, C. (1994). Marketing y gestión de servicios. Ediciones Diaz Santos.

Kotler, P. y Amstrong, P. (2001). Dirección de marketing: La edición del milenio. Editorial Pearson Educación.

Morales Morales, F. J. (2014, Julio). *FORMULACIÓN DE UN PLAN DE ENDOMARKETING PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA COMPAÑÍAS ASOCIA*. FORMULACIÓN DE

UN PLAN DE ENDOMARKETING PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA COMPAÑÍAS ASOCIA.

Retrieved January 29, 2024, from

<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/10538/TRABAJO%20DE%20GRADO%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rouhiainen Lasse (2018), *Inteligencia artificial 101 cosas que debes saber hoy sobre nuestro futuro*

https://proassetspdlcom.cdnstatics2.com/usuaris/libros_contenido/arxius/40/39308_Inteligencia_artificial.pdf

KELEVRA (2016). *Realidad Virtual y marketing*. Kelevra S.L. Recuperado de <http://kelevra.es/realidad-virtual-marketing-para-empresas/>

Perez Castillo, J. A. (2017). *ENDOMARKETING COMO ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE LA PRODUCTIVIDAD Y CRECIMIENTO DE LAS VENTAS: UN ENFOQUE DESDE LAS PRINCIPALES EM*. ENDOMARKETING COMO ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE LA PRODUCTIVIDAD Y CRECIMIENTO DE LAS VENTAS: UN ENFOQUE DESDE LAS PRINCIPALES EM. Retrieved January 29, 2024, from

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16395/PerezCastilloJairoAndres2017.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Salas Canales, H. J. (2021, junio). *Endomarketing: Una herramienta para la gestión efectiva del capital humano*. Endomarketing: Una herramienta para la gestión efectiva del capital humano. Retrieved January 29, 2024, from

http://scielo.iics.una.py/scielo.php?pid=S2226-40002021000100126&script=sci_arttext

Unidad Colombiana de Empresas Publicitarias. (2018). *Código Colombiano de Autorregulación Publicitaria*. <https://www.ucepcol.com/codigo-autorregulacion>

Universidad Tecnológica del Perú. (2020, April 12). *Endomarketing: ¿Por qué es importante?* | Blog | Postgrado UTP. Escuela de Postgrado UTP. Retrieved January 30, 2024, from <https://www.postgradoutp.edu.pe/blog/a/endomarketing-que-es-y-por-que-es-importante-en-el-mercado-actual/>

Urrego, N. (n.d.). *ENDOMARKETING UNA VENTAJA COMPETITIVA PARA LAS EMPRESAS COLOMBIANAS SUCCESSFUL INTERNAL MARKETING PRACTICES IN COLOMBIAN COMPANY*. Repositorio Institucional de la Universidad Pontificia Bolivariana. Retrieved January 29, 2024, from <https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/7596/ENDOMARKETING%20UNA%20VENTAJA%20COMPETITIVA%20PARA%20LAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Virrey Solís IPS. (2018). *Somos Virrey Solís IPS*. www.virreysolisips.com

Decreto Ley 1567 de 1998. (1998). Función Pública, Colombia Potencia de la vida. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1246#:~:text=Crea%20el%20Sistema%20Nacional%20de%20Capacitaci%C3%B3n%20con%20el%20fin%20de,la%20eficacia%20de%20la%20administraci%C3%B3n.>

Ley 1480 de 2011. (2011). Función Pública, Colombia Potencia de la Vida.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=44306>

Ley 1562 de 2012. (2012). Ministerio de Salud.

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Ley-1562-de-2012.pdf>

Ley 1581 de 2012. (2012). Función Pública, Colombia Potencia de la Vida.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49981>

Universidad del Valle de México (2024), definición de competitividad laboral

<https://www.linkedin.com/pulse/competitividad-laboral-claves-para-sobresalir-en-un-mundo-profesional-ybusc/?originalSubdomain=es>

Ortiz, J. L. (2021, January 28). *11 técnicas para la integración de personal en tu empresa*. Blog de HubSpot. Retrieved April 13, 2024, from <https://blog.hubspot.es/service/proceso-integracion-personal>

Rachel, M. (2024). Internal Communication Strategy <https://wadds.co.uk/blog/2024/3/29/q-a-with-internal-communication-strategy-author-rachel-miller>

Susan, M (2023) Blog Quality: How the ‘internal customer’ concept can drive success

<https://www.quality.org/blog/how-internal-customer-concept-can-drive-success>

Resolución 4464 de 2010. (2010). Ministerio de Salud.

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Resoluci%C3%B3n%204464%20de%202010.pdf>

Zendesk. (2022, December 13). *4 técnicas para un proceso de integración de personal exitoso*.

Zendesk. Retrieved April 13, 2024, from <https://www.zendesk.com.mx/blog/integracion-personal-proceso/>

Apéndices Tipo A



