

**ESTUDIO DE ENDOMARKETING PARA DETERMINAR LA SATISFACCIÓN
DEL CLIENTE INTERNO EN LA IPS ENSALUD COLOMBIA S.A.S**



Res. No. 16740, 2017-2021.



Vigilada MinEducación.

**LAUREN YIREILY GONZÁLEZ ESTACIO
CÓDIGO 2120307**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2018**

**ESTUDIO DE ENDOMARKETING PARA DETERMINAR LA SATISFACCIÓN
DEL CLIENTE INTERNO EN LA IPS ENSALUD COLOMBIA S.A.S**



Res. No. 16740, 2017-2021.



Vigilada MinEducación.

LAUREN YIREILY GONZÁLEZ ESTACIO

**Pasantía institucional para optar al título de
Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales**

**Director
CAROLINA MARÍA RENDÓN LOZANO
Diseñadora Gráfica Candidata a Magister en Mercadeo Estratégico**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2018**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales

MONICA VIVIANA RIOS RAMIREZ

Jurado

ROBERTH TRIANA RIVERA

Jurado

Santiago de Cali, 20 de noviembre de 2018

Doy gracias a Dios por permitirme tener esta experiencia en la universidad, por darme la fuerza, el entendimiento, la capacidad para presentar y sustentar esta tesis.

Agradezco a mis padres por darme el impulso diario, el amor, las palabras de aliento y su sacrificio diario para lograr el apoyo incondicional que han logrado que hoy llegue hasta este punto.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a la Universidad Autónoma de Occidente por permitirme ser un profesional en la carrera que escogí como pasión.

A Carolina María Rendón, tutora de la tesis, por su dedicación, actitud, crítica y su valiosa comprensión, porque sin ella esto no habría sido posible.

Así mismo, a cada uno de los magníficos profesores de la facultad, por su entrega, dedicación, pero sobre todo por sus enseñanzas hacia mí.

CONTENIDO	pág.
GLOSARIO	14
RESUMEN	15
INTRODUCCIÓN	17
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	18
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
2. JUSTIFICACIÓN	20
3. OBJETIVOS	21
3.1 OBJETIVO GENERAL	21
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	21
4. MARCOS DE REFERENCIA	22
4.1 MARCO CONTEXTUAL	22
4.1.1 Filosofía institucional	22
4.2 MARCO CONCEPTUAL	24
4.2.1 Conceptos de Endomarketing	25
4.2.2 Casos prácticos de Endomarketing	28
4.2.3 Comunicación interna	30
4.3 MARCO TEÓRICO	31
4.3.1 Enfoque del Endomarketing de acuerdo a las perspectivas de Grönroos	31

4.3.2 Modelo propuesto por Rigoberto Martínez	33
4.3.3 Modelo para evaluar la calidad del servicio interno MECESI	35
5. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN	37
5.1 DISEÑO METODOLÓGICO	37
5.2 FASE DE LA INVESTIGACIÓN	37
5.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA	38
5.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA	39
5.5 DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROYECTO	41
5.6 SELECCIÓN DE LAS VARIABLES PARA EL INSTRUMENTO	41
6. ANALISIS DE LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	43
6.1 RESULTADOS CUESTIONARIO PREGUNTAS CERRADAS	43
6.1.1 Pregunta 1. ¿Siente afinidad con los valores que promueve la empresa?	43
Figura 6. Análisis pregunta 1	43
6.1.2 ¿Las instalaciones de la empresa (superficie, mobiliarios, equipos técnicos) facilitan su trabajo?	44
6.1.3 ¿La comunicación interna en la empresa funciona correctamente?	45
6.1.4 ¿El clima laboral de la empresa es positivo y se mejora constantemente?	45
6.1.5 ¿Recomendaría a otras personas para trabajar en la empresa?	46
6.1.6 ¿Usted trabaja en equipo con los compañeros de la empresa?	46
6.1.7 ¿El trabajo realizado por sus compañeros es de forma oportuna?	47
6.1.8 ¿La comunicación dentro de su departamento, funciona correctamente?	47

6.1.9 ¿Existe verdadero compañerismo dentro de su departamento?	48
6.1.10 ¿Cada departamento conoce claramente las necesidades de los demás departamentos?	48
6.1.11 ¿Existe una verdadera integración del trabajo en los diferentes departamentos?	49
6.1.12 ¿La capacidad de respuesta de los demás departamentos es adecuada?	50
6.1.13 ¿Los jefes escuchan con atención los problemas y necesidades del personal?	50
6.1.14 ¿Los directivos se preocupan por sus problemas y necesidades de trabajo?	51
6.1.15 ¿Los directivos se preocupan por el bienestar del personal?	51
6.1.16 ¿En la empresa, se promueve el trabajo en equipo?	52
6.1.17 ¿Su salario y prestaciones sociales, corresponden a las responsabilidades del cargo?	52
6.2 RESULTADO OBSERVACIÓN NO PARTICIPANTE	53
6.2.1 Clima laboral	53
6.2.2 Trabajo en equipo	53
6.3 RESULTADO ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD	54
6.4 RESULTADOS CUESTIONARIO PREGUNTAS ABIERTAS	55
7. PROGRAMA DE MEJORAMIENTO PARA LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO	57
8. HALLAZGOS	60
9. CONCLUSIONES	62
10. RECOMENDACIONES	64

BIBLIOGRAFIA	67
ANEXOS	71

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Modelo de marketing interno de Grönroos Modelo de marketing interno de Grönroos	32
Figura 2. Ciclo del mejoramiento de los procesos	35
Figura 3. Modelo de evaluación de la calidad al servicio interno (MECSI)	36
Figura 4. Ciclo del mejoramiento de los procesos	41
Figura 5. Género	43
Figura 6. Análisis pregunta 1	43
Figura 7. Análisis pregunta 2	44
Figura 8. Análisis pregunta 3	45
Figura 9. Análisis pregunta 4	45
Figura 10. Análisis pregunta 5	46
Figura 11. Análisis pregunta 6	46
Figura 12. Análisis pregunta 7	47
Figura 13. Análisis pregunta 8	47
Figura 14. Análisis pregunta 9	48
Figura 15. Análisis pregunta 10	48
Figura 16. Análisis pregunta 11	49
Figura 17. Análisis pregunta 12	50
Figura 18. Análisis pregunta 13	50
Figura 19. Análisis pregunta 14	51
Figura 20. Análisis pregunta 15	51
Figura 21. Análisis pregunta 16	52

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Factores de satisfacción del cliente interno y los roles en la satisfacción de los mismos	33
Tabla 2. Estudio realizado en la investigación	40
Tabla 3. Variable a evaluar en la encuesta	42

LISTA DE ANEXOS

pág.

Anexo A. Formato de encuesta aplicada a los clientes internos de la IPS Ensalud Colombia S.A.S	71
Anexo B. Formato entrevista a profundidad	72
Anexo C. Cuestionario preguntas abiertas	74

GLOSARIO

CONFORMIDAD: cumplimiento de requisitos especificados.

NO CONFORMIDAD: incumplimiento de un requisito.

CLIENTE INTERNO: son los miembros de una organización, es decir los empleados.

COMUNICACIÓN INTERNA: es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador.

ENDOMARKETING: marketing dentro de la empresa. Es una técnica que destaca la importancia de motivar al equipo de trabajo para la obtención de buenos resultados.

MOTIVACIÓN: acción y efecto de motivar. Es el motivo o la razón que provoca la realización o la omisión de una acción.

MARKETING: es la ciencia y el arte de explorar, crear y entregar valor para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo.

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE: percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

RESUMEN

El propósito del desarrollo de la presente investigación es medir el nivel de satisfacción de los clientes internos de la IPS Ensalud Colombia SAS ubicada en la ciudad de Santiago de Cali.

Para alcanzar el logro de este objetivo se propuso la estructuración de una investigación con enfoque exploratorio y descriptivo. El trabajo de campo se realizó con base a la encuesta con preguntas cerradas y un cuestionario con preguntas abiertas con el fin de realizar un Verbatim. Se realizó a todo el personal de la sede de Cali, la muestra fue de 30 clientes internos y 7 clientes respectivamente. También se realizaron entrevistas a profundidad al gerente, tres jefes y tres subalternos.

Los resultados dan cuenta de que para los clientes internos encuestados la satisfacción laboral que tienen respecto a la empresa es positiva. Algunas variables como comunicación, clima laboral y el trabajo en equipo son variables con resultados no tan positivos, las cuales se deben priorizar para tomar medidas de mejoramiento.

Esto puede significar que la empresa, aunque toma en cuenta las necesidades del personal, es necesario que, enfatice en las variables como comunicación interna, clima laboral y trabajo en equipo donde realicen propuestas de mejoramiento para aumentar la satisfacción laboral de los empleados en estas variables.

Finalmente se plantea una propuesta de mejoramiento que contribuya a la priorización de las variables que están presentando fallas dentro de la empresa y con ella contribuir al mejoramiento de la comunicación interna, el clima laboral y el trabajo en equipo.

Palabras clave: mercadeo, endomarketing, satisfacción, motivación, cliente interno.

ABSTRACT

The purpose of the development of this research is to measure the level of satisfaction of the internal clients of the IPS Ensalud Colombia SAS located in the city of Santiago de Cali.

To achieve the achievement of this objective, the structuring of a research with an exploratory and descriptive approach was proposed. The fieldwork was done based on the survey with closed questions and a questionnaire with open questions in order to perform a Verbatim. It was carried out to all the personnel of the headquarters of Cali; the sample was of 30 internal clients and 7 clients respectively. In-depth interviews were also conducted with the manager, three bosses and three subordinates.

The results show that for the internal clients surveyed the job satisfaction they have regarding the company is positive. Some variables such as communication, work environment and teamwork are variable with not so positive results, which must be prioritized in order to take improvement measures.

This may mean that the company, although taking into account the needs of the staff, it is necessary to emphasize the variables such as internal communication, work climate and work in the team where they make the improvement proposals to increase the job satisfaction of employees in these variables.

Finally, it is recommended to prioritize the variables that are presenting failures within the company where it contemplates: a proposal for internal communication, a proposal to improve the work climate and encourage teamwork.

Keywords: marketing, endomarketing, satisfaction, motivation, internal client.

INTRODUCCIÓN

El nivel de satisfacción del cliente interno dentro de las empresas es muy importante, ya que esta influye en la prestación del servicio que los empleados entregan a los clientes externos, afectando el desempeño y posiblemente las utilidades o participación del mercado en las empresas.

Teniendo en cuenta la visión de la IPS Ensalud Colombia, apoyada en su trayectoria y sus principios corporativos, se identificó la necesidad de mejorar el desarrollo organizacional desde los jefes hasta los auxiliares que actualmente laboran en la empresa.

Es así que surge la idea de realizar una investigación sobre la motivación del cliente interno, ya que la IPS no cuenta con soportes o evidencias que demuestren el nivel de dicho recurso, por lo que se proyecta dar a conocer las necesidades del personal (cliente interno).

A través de la investigación se pretendió evaluar la motivación del cliente interno en la IPS Ensalud, mediante encuestas de satisfacción laboral a los empleados, analizando los factores extrínsecos e intrínsecos que influyen en el desempeño de la realización de las labores establecidas para cada empleado.

Se realizó un estudio de tipo mixto (cualitativo y cuantitativo), descriptivo, la muestra se conformará por un total de 33 personas. A partir de los resultados que se logren obtener, se planteará una propuesta para el mejoramiento de la motivación del cliente interno.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente en Colombia son pocas las compañías que se han preocupado por fortalecer su identidad organizacional con el propósito de consolidar empresas con alta capacidad de respuesta ante los retos, de allí surge la necesidad de crear nuevos mecanismos que permitan generar ventajas competitivas. En este contexto el Endomarketing se consolida como una herramienta para alcanzar la competitividad. Una tendencia que no podría considerarse simplemente como una estrategia de mercadeo o de comunicaciones, sino como una estrategia de negocios que permite construir una imagen corporativa unificada, tanto para los clientes externos como para los internos.

La importancia de la satisfacción laboral radica en el desarrollo competitivo de las empresas, ante el mundo globalizado y cambiante que existe actualmente, no solo se debe enfocar los esfuerzos y recursos en satisfacer al cliente externo (consumidor) en busca de generar mayor utilidad y rentabilidad, ya que el cliente interno (empleados) juegan un papel fundamental en los resultados económicos y competitivos de las empresas. Al enfocar los esfuerzos y recursos para satisfacer las necesidades de los clientes internos da como resultado una organización más competitiva en el mercado y más eficiente a nivel organizacional, optimizando tiempo, recursos y evitando la rotación frecuente de empleados.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Un estudio realizado por Oxford Economics y ¹SAP en el 2014 a 27 países a más de 2700 ejecutivos y 2700 empleados, muestra que muchas empresas carecen de la cultura y las herramientas necesarias para retener a los empleados, realizar un seguimiento de su desempeño, y medir la efectividad de las iniciativas de recurso humano.

Con el fin de cumplir los objetivos futuros de los negocios, las empresas deben construir una fuerza laboral que los lleve a conseguir estos objetivos. Conocer la

¹ ECONOMICS, Oxford. Fuerza laboral 2020: La inminente crisis del talento [en línea]. Publicación 2014. [Consultado: 15 de agosto de 2017]. Disponible en internet: https://www.sapvirtualagency.com/FileExplorer/Partners/Horiel%20Syndication%20Documents/SFSF%20HCM/Espa%C3%B1ol/8%20page_SAP%20Workforce%202020%20Executive%20Summary_Sept.5.V5_esCO.pdf

fuerza de trabajo es de suma importancia, ya que permite entender las fortalezas y debilidades potenciales que pueden contribuir con los objetivos de la empresa, pero menos de la mitad de los países encuestados dice tener los datos suficientes sobre sus empleados y quienes cuentan con los datos disponibles de los empleados no saben cómo extraer información útil que los ayude a mejorar la fuerza laboral.

La falta de liderazgo para motivar y capacitar a los empleados por parte de recurso humano y la falta de compromiso por parte de los empleados, afecta directamente en el desarrollo al momento de conformar una fuerza laboral que se ajuste a las necesidades y objetivos de la empresa. Esto demuestra que el liderazgo o la falta de conocimiento sobre la importancia que tiene la fuerza laboral pueden llevar a procesos irregulares o clientes insatisfechos.

Actualmente en la IPS Ensalud Colombia S.A.S se ha venido implementando un sistema de calidad para mejorar los procesos productivos y administrativos de la empresa con el fin de mejorar la competitividad en el mercado, pero en cuanto a la motivación y la satisfacción del cliente interno no existe un sistema o estrategias para lograrlo, lo único que la empresa tiene implementado para sus empleados es reconocer al trabajador del mes por medio de una calificación que realizan los jefes directos sobre el desempeño de cada uno.

Por esta razón, se desea determinar ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral de los empleados en la IPS Ensalud Colombia S.A.S en Cali, durante el primer semestre del 2018?

2. JUSTIFICACIÓN

Debido a la gran competencia del mercado y la evolución que están teniendo las empresas para lograr transformarse en organizaciones altamente productivas; capaces de evaluar, revisar, y orientar los pensamientos, sentimientos y emociones del personal que conforman las empresas. Se realiza una investigación en la cual se pretende identificar las necesidades que tienen los empleados de la IPS Ensalud Colombia S.A.S de la ciudad de Cali, teniendo en cuenta los objetivos organizacionales, visionales y las necesidades de los empleados ya que la empresa no cuenta con soportes o evidencias que demuestren el nivel de satisfacción de los empleados (cliente interno), siendo estos, actores fundamentales en los procesos que se realizan dentro de la empresa y que dan respuesta a las necesidades de las personas a quienes se les presta el servicio.

La satisfacción laboral puede afectar negativa o positivamente a una institución evidenciándose esto en sus resultados, en la comunicación interpersonal, la prestación de servicios eficientes a la población; de igual forma, las personas necesitan que sus intereses, aspiraciones laborales y necesidades sean tenidos en cuenta por sus superiores ya que esto influye en el buen desempeño y crecimiento continuo de la institución. Es de suma importancia identificar las necesidades, debilidades y fortalezas que tienen los empleados de la IPS Ensalud para así dar a conocer a los entes administrativos de la institución, y estos puedan aplicar las medidas pertinentes para mejorar la satisfacción del cliente interno, y además se pueda ver reflejado en la atención brindada, el rendimiento, la eficiencia en los resultados, la eficacia en la utilización de los recursos a nivel local, municipal y nacional, para influir en la población de manera positiva.

La IPS Ensalud Colombia S.A.S tiene como objetivo, tener unos clientes felices. Por lo tanto, se diseñará una estrategia de Endomarketing que permitirá mostrar las insatisfacciones personales y laborales que tienen los empleados de la empresa ofreciendo un cambio en el ambiente laboral para los empleados estimulándolos a mejorar su desempeño y así ver reflejado el cambio y la motivación en el trato a los clientes externos, mejorando las ventas y la imagen de la empresa.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer estrategias de Endomarketing para mejorar la motivación laboral de los empleados IPS Ensalud Colombia S.A.S en la ciudad de Cali para el primer semestre del 2018.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Determinar el nivel de motivación actual, identificando los factores internos que influyen en la motivación de los empleados de la IPS Ensalud Colombia S.A.S en la ciudad de Cali para el primer semestre del 2018.
- Determinar los aspectos funcionales y disfuncionales que influyen en el desarrollo de los procesos entre los colaboradores de la IPS Ensalud Colombia S.A.S en la ciudad de Cali para el primer semestre del 2018.
- Contribuir con un programa que permita mejorar la motivación de los colaboradores de la IPS Ensalud Colombia S.A.S en la ciudad de Cali para el primer semestre del 2018.

4. MARCOS DE REFERENCIA

4.1 MARCO CONTEXTUAL

La empresa IPS Ensalud Colombia S.A.S fue fundada en el año 2010 en la ciudad de Buga, se especializa en la prestación de servicios integrales de salud, que van desde la dispensación, distribución y comercialización de medicamentos, dispositivos médicos y equipos biomédicos, hasta la atención como IPS.

4.1.1 Filosofía institucional

➤ **Misión:**

“Somos un grupo empresarial conformado por profesionales calificados que, de manera continua, y con altos estándares de calidad y responsabilidad social, prestamos servicios integrales de salud y consultoría”²

➤ **Visión:**

“Consolidarnos como el grupo empresarial líder en la prestación de servicios integrales en salud y consultoría.”

➤ **Principios corporativos:**

- “Liderazgo: trabajamos para fortalecer y desarrollar nuevas habilidades en nuestro personal orientadas a la presentación de un excelente servicio.”
- “Servicio: ofrecemos a nuestros clientes una experiencia acorde con sus expectativas y necesidades.”
- “Compromiso: garantizamos un aporte al mejoramiento de la calidad de vida de nuestros clientes, quienes son nuestra razón de ser.”

² IPS, Ensalud. Misión, Visión y Principios corporativos [en línea] ensalud [Consultado 15 de agosto de 2017]. Disponible en internet: www.ensalud.com.co

- “Mejoramiento continuo: siempre estamos en la búsqueda de mejorar y ampliar nuestro portafolio de servicios orientado a satisfacer las necesidades de nuestros clientes.”

Su sede administrativa se encuentra ubicada en la ciudad de Cali en la calle 5 # 39-46 en el Barrio Tequendama.

Cuenta con profesionales altamente calificados en las áreas necesarias para el funcionamiento de la empresa. Actualmente cuenta con 80 empleados distribuidos en sus diferentes sedes a nivel del Valle del Cauca. Su sede principal Cali cuenta con 36 empleados con cargos administrativos y operativos distribuidos de la siguiente manera.

El gerente Arnobal Méndez Polanco quien es el dueño y fundador de la empresa y se encarga de tomar todas las decisiones dentro de la organización.

La directora de Farma Karol Lili Marín, cuenta con un estudio en administración de empresas y se encarga de mantener contacto con los clientes de la empresa y el buen funcionamiento de las droguerías en los diferentes municipios. Cuenta con cuatro auxiliares que se encargan de las cotizaciones a hospitales, facturación y actividades para el apoyo y funcionamiento de las droguerías y hospitales.

Jefe de revisión de cuentas quien se encarga del control y cumplimiento de la facturación y posterior radicación de las facturas. Cuenta con cuatro auxiliares que se encargan de auditar toda factura generada por los contratos con Eps de las sedes.

El Regente de farmacia y el auxiliar de farmacia que se encargan de la dispensación de medicamento e insumos de las órdenes que llegan a la droguería.

El jefe de almacén, quien es el encargado del funcionamiento del depósito de medicamentos e insumos de la empresa y la distribución de estos. El jefe de almacén cuenta con cuatro auxiliares de almacén que se encargan de la parte logística de la distribución de los medicamentos, la creación, ingreso y distribución.

El jefe de compras, quien se encarga de los proveedores y la coordinación de las compras institucionales por medio de dos auxiliares que realizan las compras de los medicamentos institucionales que se encuentran dentro del pos y el otro de los medicamentos de alto costo.

El jefe administrativo quien se encarga de coordinar, supervisar y controlar la ejecución de los procedimientos administrativos que rigen el funcionamiento interno de la organización. Tiene a su cargo un auxiliar administrativo quien le da apoyo en todos los procedimientos administrativos. Igualmente, el auxiliar de SSGT quien se encarga de elaborar y mantener actualizados los registros y requisitos de SSO según normativa nacional vigente y realizar inspecciones de seguridad a las distintas sedes de trabajo. Por último, el coordinador de calidad quien se encarga de administrar, coordinar y gestionar el Sistema de Gestión de Calidad (SGC), velando por el adecuado cumplimiento de los estándares de calidad establecidos para este efecto.

La jefa de contabilidad, con un título de contadora con especialización en auditoría y revisión de cuentas quien tiene a su cargo dos auxiliares contables encargados de clasificar, preparar, codificar y registrar cuentas, facturas y otros estados financieros de acuerdo con procedimientos establecidos, usando sistemas manuales y computarizados.

La tesorera quien realiza las labores referentes al flujo de recursos financieros de la organización, diligencias de pagos a proveedores y descargue en el sistema contable.

La coordinadora de control interno quien asesora y apoya la implementación del sistema de Control Interno y desarrollo administrativo a través del cumplimiento de las normas y procesos establecidos por la empresa.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

El conjunto de técnicas utilizado en el mercadeo, tiene un impacto importante en las empresas al momento de marcar la diferencia frente a las otras compañías, implementando estrategias que mejoran el desempeño efectivo de la organización a nivel mundial y la competitividad ante el actual mundo globalizado. Pero hoy en día el mercadeo no solo es utilizado para satisfacer las necesidades de los consumidores si no, también, la satisfacción de las necesidades de los empleados de la empresa que son los que permiten el funcionamiento de una empresa. Por ello se definirán los conceptos de mercadeo y Endomarketing para entender y poder desarrollar este proyecto.

4.2.1 Conceptos de Endomarketing

4.2.1.1 Marketing

Para la American Marketing Association, (Asociación) “el marketing es una función de la organización y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones con estos últimos, de manera que beneficien a toda la organización”³

La mercadotecnia es un proceso social que le permite a la sociedad satisfacer sus necesidades intercambiando productos entre sí para su beneficio final. Esto permite mejorar la calidad de vida de las personas al encontrar necesidades no claras en la sociedad.⁴

4.2.1.2 Endomarketing

De acuerdo con múltiples teóricos que han abordado el tema, se puede definir el marketing interno como un conjunto de métodos de gestión de la relación personal-organización que tiene como propósito lograr que el personal adopte voluntariamente la orientación hacia la calidad del servicio, necesaria para lograr altos, consistentes y estables niveles de calidad, tanto interna como externa, en todos los servicios de la empresa.⁵

El marketing interno está basado en la perspectiva de tratar a los empleados como clientes, lo cual puede llevar a cambios de actitud en los trabajadores y afectar positivamente la satisfacción de los consumidores. También, permite desarrollar un

³ THOMPSON, Iván. Definición de Marketing. [En línea]. American Marketing Association, octubre 2016. [Consultado en: agosto de 2017]. Disponible en internet: <http://www.marketing-free.com/marketing/definicion-marketing.html>

⁴ KOTLER, Philip. Philip Kotler y su definición de mercadotecnia. [En línea]. México: Merca20, octubre 2010. [Consultado en: 16 de agosto 2017]. Disponible en internet: <https://www.merca20.com/philip-kotler-da-su-definicion-de-mercadotecnia/>

⁵ REGALADO, Otto; ALLPACCA, Roy; BACA, Luisa; GERONIMO, Mijael. Endomarketing: estrategias de relación con el cliente interno. [En línea]. Lima: Universidad ESAN, 2011. Pág. 17. [Consultado en 16 de agosto 2017]. Disponible en internet https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2011/08/05/endomarketing_para_web_con_sello.pdf

“estado mental” que permite eficacia en el servicio al cliente y la construcción de relaciones comerciales.

El primer concepto de marketing interno fue dado por Leonard Berry en 1981: “considerar a los empleados como clientes internos, ver los puestos de trabajo como productos internos que satisfacen las necesidades y deseos de esos clientes internos al mismo tiempo que se consiguen los objetivos de la organización”

En 1991, justo diez años después, Berry y Parasuraman perfeccionaron dicha definición: “el marketing interno consiste en atraer, desarrollar, motivar y retener empleados calificados hacia los empleos-productos que satisfagan sus necesidades. El marketing interno es una filosofía basada en tratar a los empleados como clientes y es la estrategia de alinear los empleados-productos con la satisfacción de las necesidades humanas”⁶

Todos estos conceptos coinciden en que el marketing interno⁷ forma un conjunto entre el marketing externo para buscar la satisfacción del cliente externo. Es decir, contar con un ambiente externo de la organización, por medio de un ambiente de trabajo adecuado que respete las necesidades y deseos de los empleados.

Estas definiciones tienen enfoques diferentes, pero se complementan el uno con el otro al poder ser aplicado en el Endomarketing o marketing interno, donde se enfoca el proceso social y administrativo orientado hacia el cliente interno.

En la actualidad, el marketing interno es el conjunto de técnicas que permiten vender la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, dirigentes y demás componentes en un mercado constituido por los trabajadores (clientes internos) que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo de incrementar su motivación y, como consecuencia directa, su productividad.

⁶ FUENTES, Pedro Antonio. Marketing interno: Convergencias y divergencias de líneas de pensamiento. [En línea]. Bolivia, 2008. Pág. 7. Disponible en internet. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942158007.pdf> .

⁷ REGALADO, Otto; ALLPACCA, Roy; BACA, Luisa; GERONIMO, Mijael. Endomarketing: estrategias de relación con el cliente interno [En línea]. Lima: Universidad ESAN, 2011. Pág. 18. [Consultado en agosto 2017]. Disponible en internet https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2011/08/05/endomarketing_para_web_con_sello.pdf

4.2.1.3 Satisfacción del cliente

Con el pasar del tiempo, la necesidad de las empresas por satisfacer al cliente ha generado que distintos autores comprendan este tema tan complejo e importante para el éxito de las organizaciones.

Definiciones que han realizado diferentes autores sobre la satisfacción al cliente:

Halstead, Hartman y Schmidt (1994) “respuesta afectiva, asociada a una transacción específica resultante de la comparación del resultado del producto con algún estándar fijado con anterioridad a la compra”⁸

Gerson (1996) sugirió que un cliente se encuentra satisfecho cuando sus necesidades, reales o percibidas se saciaban o superaban. Y resumía este principio en una frase contundente⁹ “La satisfacción del cliente es simplemente lo que el cliente dice que es”.

Según Zeithaml, Berry y Parasuraman “sugirieron que la satisfacción del cliente es una función de la valoración de los clientes de la calidad del servicio, la calidad del producto y del precio”¹⁰

Según Kotler. “El nivel del estado de ánimo de una persona, resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.”¹¹

Según Malcom Balbridge. “Se entiende el conocimiento que la empresa tiene de los clientes, sus sistemas de servicio, su capacidad de respuesta y su aptitud para

⁸ HARTMAN. SCHMIDT. Desarrollo e implementación de un sistema para la medición de la satisfacción del cliente. [En línea] 1994 P 15 [Consultado en agosto 2017]. Disponible en internet <http://bibing.us.es/proyectos/abreproy/3966/fichero/1%252F2.pdf>

⁹ GERSON. [En línea] Desarrollo e implementación de un sistema para la medición de la satisfacción del cliente. [En línea] 1996, P. 16 [Consultado en agosto 2017]. Disponible en internet <http://bibing.us.es/proyectos/abreproy/3966/fichero/1%252F2.pdf>

¹⁰ ZEITHAML. BERRY y PARASURAMAN. SCHMIDT. [En línea] Desarrollo e implementación de un sistema para la medición de la satisfacción del cliente, 1993. P. 15 [Consultado en agosto 2017]. Disponible en internet <http://bibing.us.es/proyectos/abreproy/3966/fichero/1%252F2.pdf>

¹¹ KOTLER Philip. Dirección de mercadotecnia. 8 ed. México: 2000, P.40

satisfacer los requerimientos y las expectativas del cliente. Se examinan los niveles actuales y las tendencias futuras al respecto.

La satisfacción del cliente; significa más que el servicio directo al cliente. Es fundamental conocer los principales problemas y necesidades del posible cliente, porque el conocimiento y la tecnología que se oferta deben tener utilidad y aplicación práctica para el cliente que lo consume o contrata.

4.2.2 Casos prácticos de Endomarketing

En marzo de 2013 se realizó un plan de Endomarketing para la empresa Confía S.A por María José Sevilla Pérez, la cual contaba con un alto nivel de desmotivación en sus empleados, información que se obtuvo a través de una encuesta realizada. El plan propone a través de su aplicación, obtener mejoras significativas, tanto en la satisfacción de los clientes internos como en la de los externos, cumplir con la misión, asegurar un vínculo entre los empleados y los clientes finales, minimizando las barreras para poder lograr una efectiva comunicación interna. Como resultado se podrá observar cómo la satisfacción de cada uno de los colaboradores, no solo en su cargo sino también en su vinculación y permanencia en la empresa, involucra otros aspectos como el sistema retributivo, es decir, salario, recompensas e incentivos contribuyen a un mejoramiento del clima laboral, la imagen y posicionamiento de la empresa frente a sus clientes externos.¹²

Una propuesta de un modelo de Endomarketing para el restaurante Burger King del centro comercial el Tesoro de Medellín por Fernney Camelo Baquero, Liliana Elizabeth Vallejo Villa y Stephanny Andrea Gómez Herrera, buscaban comprometer y motivar al personal, involucrando a todas las áreas del punto de venta, con el fin de aumentar el rendimiento y responsabilidad en las tareas que ejecutan en su día a día logrando el mejoramiento del clima laboral y la lealtad tanto en clientes internos como externos, al identificar los factores que incidían negativamente en la prestación del servicio y el estado del clima laboral.¹³

¹² SEVILLA PEREZ, María José. Plan de Endomarketing para la empresa Confía S.A. [En línea]. Ecuador repositorio.pucesa 2013. [Consultado: 20 de agosto de 2017]. Disponible en internet. <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/621/1/80168.pdf>.

¹³CAMELO BAQUERO, Fernney. VALLEJO VILLA, Liliana Elizabeth. GÓMEZ HERRERA Stephanny Andrea. Diseño de una propuesta para un modelo de Endomarketing para el restaurante Burger King del centro comercial el Tesoro. [En línea]. Medellín, repository.udem. 2013. [Consultado 20 de agosto de 2017]. Disponible en internet <http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/1274/Dise%C3%B1o%20de%20una%20propuesta%20de%20un%20modelo%20de%20endomarketing%20para%20el%20restaurante%20Burg>

Un estudio en la empresa Volkswagen Tulancingo plantearon estrategias de Marketing interno para incrementar la motivación laboral en Volkswagen Tulancingo. En el trabajo de investigación se realizó un trabajo de campo, donde se estudió el tema de comunicación interna, trabajo en equipo y desarrollo laboral identificando la situación actual. El método de identificación fue compuesto por una etapa cuantitativa, para equilibrar los procesos que se relacionan con las prácticas de marketing interno en las organizaciones. Con esto se pudo identificar que tenían que reforzar en estrategias generadas con relación a la variable Trabajo en equipo puesto que se demostró que no se fomentaba, no se tiene la libertad de tomar decisiones y no existe colaboración entre los empleados para llevar a cabo actividades en equipo logrando un posicionamiento positivo en la mente de los clientes internos.¹⁴

Para un laboratorio farmacéutico de Guayaquil se diseñó P.E.M.I una estrategia de Endomarketing que actúa directamente con las insatisfacciones, gracias a esta P.E.M.I lograron comunicar a través de canales de fuentes oficiales las noticias, objetivos, metas, visiones, resultados, etc. y todos los eventos que utilizan las estrategias de Endomarketing mejorando el desarrollo y el desempeño organizacional.¹⁵

El mundo globalizado, obliga a las empresas a realizar avances para lograr ser competitivos en el mercado, hoy la importancia no solo se apunta a los clientes externos; el cliente interno forma parte de ese servicio, producto final que se entrega a los clientes externos, en un artículo de Natalia Urrego Guzmán llamado "Endomarketing una ventaja competitiva para las empresas colombianas". Donde resalta que en Colombia no se utiliza el Endomarketing como herramienta para generar ventaja competitiva sino más bien en el ámbito académico, siendo este un tema más desarrollado a nivel internacional que nacional, en América Latina, Brasil ha sido el país que más ha explorado el tema. La carencia de publicaciones de Colombia en este tópico evidencia que es un campo con necesidad de investigación

[er%20King%20del%20Centro%20Comercial%20EI%20Tesoro%20en%20la%20ciudad%20de%20Medell%C3%ADn%20para%20el%20segundo%20semestre%20del%20a%C3%B1o%202015.pdf?sequence=1](#)

¹⁴LOPEZ, María del Rosario. SOLIS, María de los Ángeles. AGUIRRE, Guadalupe. Estrategias de marketing interno para incrementar la motivación del cliente interno. [En línea]. México. .reibci.o [Consultado 21 de agosto 2017]. Disponible en internet <http://www.reibci.org/publicados/2016/dic/2000106.pdf>

¹⁵FALQUEZ LEON, Lorena Lucrecia. ZAMBRANO TOMBALÁ, Karla Isabel. Plan estratégico de marketing interno para la industria Acromax laboratorio químico farmacéutico S.A, sucursal Guayaquil. [En línea] Guayacail, dspace.ups 2013. [Consultado 21 de agosto 2017]. Disponible en internet. <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5275/1/UPS-GT000474.pdf>

académica en el cual puede explorarse su aplicabilidad en las grandes, medianas y pequeñas empresas colombianas.¹⁶

La importancia de la satisfacción laboral radica en el desarrollo competitivo de las empresas, ante el mundo globalizado y cambiante que existe actualmente, no solo se debe enfocar los esfuerzos y recursos en satisfacer al cliente externo (consumidor) en busca de generar mayor utilidad y rentabilidad, ya que el cliente interno (empleados) juega un papel fundamental en los resultados económicos y competitivos de las empresas. Al utilizar estrategias para satisfacer a los empleados, se obtienen resultados competitivos en el mercado y más eficiente a nivel organizacional, optimizando tiempo, recursos y evitando la rotación frecuente de empleados.

4.2.3 Comunicación interna

Hoy en día es imposible no comunicarse, así que como empresa o como organización, además de cuidar y comunicar al cliente externo, es muy importante tener presente la comunicación interna que se da entre los trabajadores y los equipos de la organización.

Robert Breth dijo en 1874 “la acción de comunicar es muy semejante a la de respirar, como función natural que mantiene con vida a las personas. Déjese de respirar y se dejará de vivir. Una empresa sin comunicación no es posible”¹⁷

Según Robbins 1999 la comunicación interna se divide en tres tipos:

- **Comunicación ascendente:** este tipo de comunicación fluye hacia un nivel superior en el grupo o la organización Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, informarle hacia el progreso de las metas y darles a conocer problemas actuales. Aquí los gerentes pueden saber cómo se sienten los empleados en sus puestos de trabajo, con sus compañeros de trabajo y con la organización en general. Aquí se pueden usar algunos medios comunicacionales

¹⁶URREGO GUZMAN, Natalia. Artículo “Endomarketing una ventaja competitiva para las empresas colombianas”. [En línea]. Colombia, diciembre 2013. [Consultado 23 de agosto 2017]. Disponible en internet. <file:///C:/Users/PC1/Downloads/2800-5604-1-SM.pdf>

¹⁷ BRETH, Roberth. Definición de comunicación interna. [En línea] talentosreunidos 1874. [Consultado 23 de agosto 2017]. Disponible en internet. <https://talentosreunidos.com/2011/06/07/comunicacion-interna-que-es-y-para-que/>

como son: Los correos electrónicos, entrevistas al personal, buzón de sugerencias y retroalimentaciones grupales.

- **Comunicación descendente:** la comunicación fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es utilizado por los líderes de grupo y los gerentes para asignar metas, proporcionar instrucciones, informar a los subordinados, acerca de las políticas o procedimientos, también para retroalimentar aspectos de su desempeño. Los líderes pueden hacer uso para comunicarse con su personal como son: reuniones formales e informales, intranet, dinámicas grupales, entrevistas personales, correos electrónicos.

- **Comunicación lateral:** Aquí se da cuando la comunicación tiene lugar entre los miembros del mismo grupo de trabajo, al mismo nivel, entre los gerentes del mismo nivel. Este tipo de medio utiliza más herramientas como son comunicaciones directas verbales, reuniones de grupos informales, uso de los correos electrónicos y retroalimentaciones en reuniones de grupos.¹⁸

Todas las empresas y organizaciones, necesitan asumir la responsabilidad de informar, motivar y mantener actualizado al personal de todos los aspectos que les interesen y afecten.

4.3 MARCO TEÓRICO

4.3.1 Enfoque del Endomarketing de acuerdo a las perspectivas de Grönroos

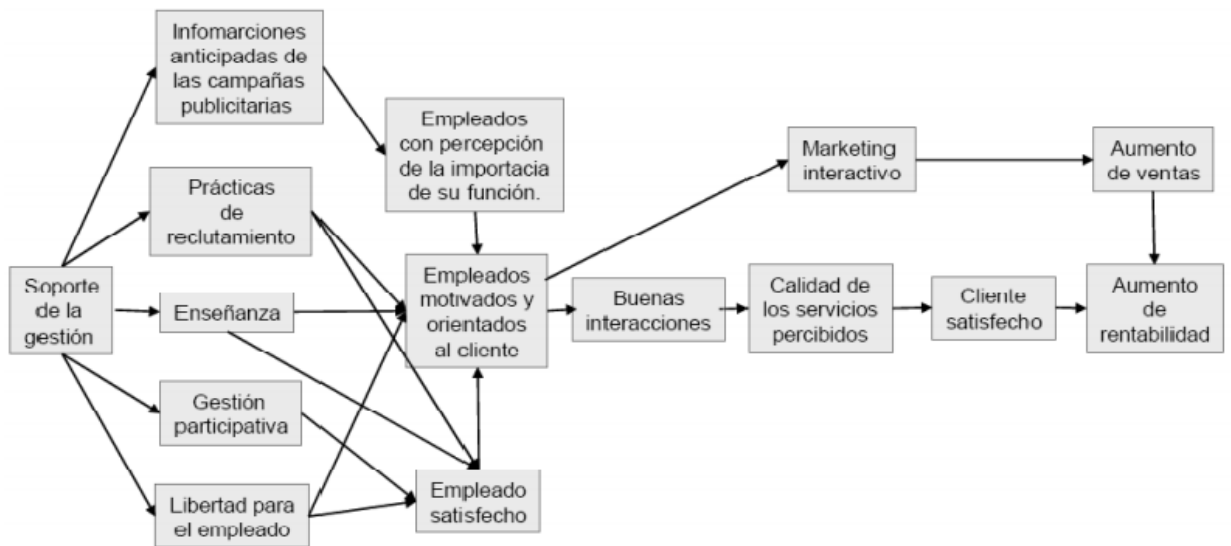
Este enfoque busca compartir con los colaboradores una mentalidad en el mercado y su influencia en el desarrollo de la satisfacción de sus clientes externos. De esta manera se aplica el Endomarketing como “un medio para integrar las diferentes áreas funcionales, siendo esto vital para la relación del cliente con la empresa”¹⁹

¹⁸ ROBBINS, S comportamiento organizacional. (8° edición) México, 1999. Editorial Prentice Hall.p12

¹⁹ REGALADO, Otto; ALLPACCA, Roy; BACA, Luisa; GERONIMO, Mijael. Endomarketing: estrategias de relación con el cliente interno. [En línea]. Lima: Universidad ESAN, 2011. P. 23. [Consultado 23 de agosto 2017]. Disponible en internet: https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2011/08/05/endomarketing_para_web_con_sello.pdf

El modelo resalta la importancia en el desarrollo y la información anticipada de las campañas publicitarias para tener empleados motivados.²⁰

Figura 1. Modelo de marketing interno de Grönroos



Fuente: GRÖNROOS. Endomarketing: estrategias de relación con el cliente interno [En línea]. esan 2011 P. 23[Consultado 23 de agosto 2017]. Disponible en línea https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2011/08/05/endomarketing_para_web_con_sello.pdf

La necesidad de ser más competitivos en un mundo globalizado y en el que a diario surgen competencias para las organizaciones se hace necesario valorar a los colaboradores porque reconocen en ellos el activo intangible con el que cuenta la empresa, por lo cual un indicador de éxito y logro en el alcance de los objetivos estratégicos es el grado de motivación y fidelización de sus integrantes. Mejorando

²⁰ GRÖNROOS. Endomarketing: estrategias de relación con el cliente interno [En línea]. esan 2011 P. [Consultado 23 de agosto 2017]. Disponible en línea https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2011/08/05/endomarketing_para_web_con_sello.pdf

no solo el clima organizacional si no también el reconocimiento y posicionamiento de la marca.

4.3.2 Modelo propuesto por Rigoberto Martínez

Con la finalidad de brindar una ayuda a las empresas o personas a quienes les cuesta trabajo aceptar que se hable de cliente interno en las organizaciones, Rigoberto Martínez, expone que el mejoramiento de los procedimientos consiste en una actividad que incorpora distintos elementos como los administrativos, humanos y tecnológicos para optimizarlos, a través de la aplicación de diferentes estrategias orientadas a la satisfacción del cliente interno en la empresa.

Rigoberto Martínez plantea de manera general que la satisfacción del cliente interno es el estado en el que sus expectativas (sobre necesidades y deseos) han sido satisfechas o excedidas, dando por resultado la sensación de respeto e importancia que se tiene de dicho cliente por parte de la empresa, los compañeros de trabajo y las dependencias entre sí.²¹

Tabla 1. Factores de satisfacción del cliente interno y los roles en la satisfacción de los mismos

Factor de satisfacción	A cargo de	
	La empresa	El trabajador
Motivación	*	* (Automotivación)
Respeto	**	*(De sí mismo)
Autonomía para resolver los problemas	**	
Remuneración	*	
Prestaciones sociales	*	
Crecimiento personal	*	
Capacitación	**	*(Aprendizaje autónomo)
Cultura del servicio al cliente interno	*	
Trato humano	*	
Tecnología	**	
Instalaciones físicas	*	
Dotación de trabajo	*	

²¹MARTINEZ, Rigoberto. Servicio al cliente interno: todos somos clientes y todos tenemos clientes, Ediciones de la U. 2016 P., 24.

Tabla 1. (Continuación)

Clima laboral	*	*(Agente positivo)
Bienestar	**	*(Búsqueda)
Mejoramiento continuo	**	*(Acción voluntaria)
Reconocimiento personal	*	
Responsabilidad	*	*(Conciencia)
Solución de los problemas	*	
Seguridad	*	
Compañerismo	*. (fomento)	
Trabajo en equipo	*	
Procesos fluidos	**	
Condiciones higiénicas del trabajo	**	
Comunicación eficaz	*	

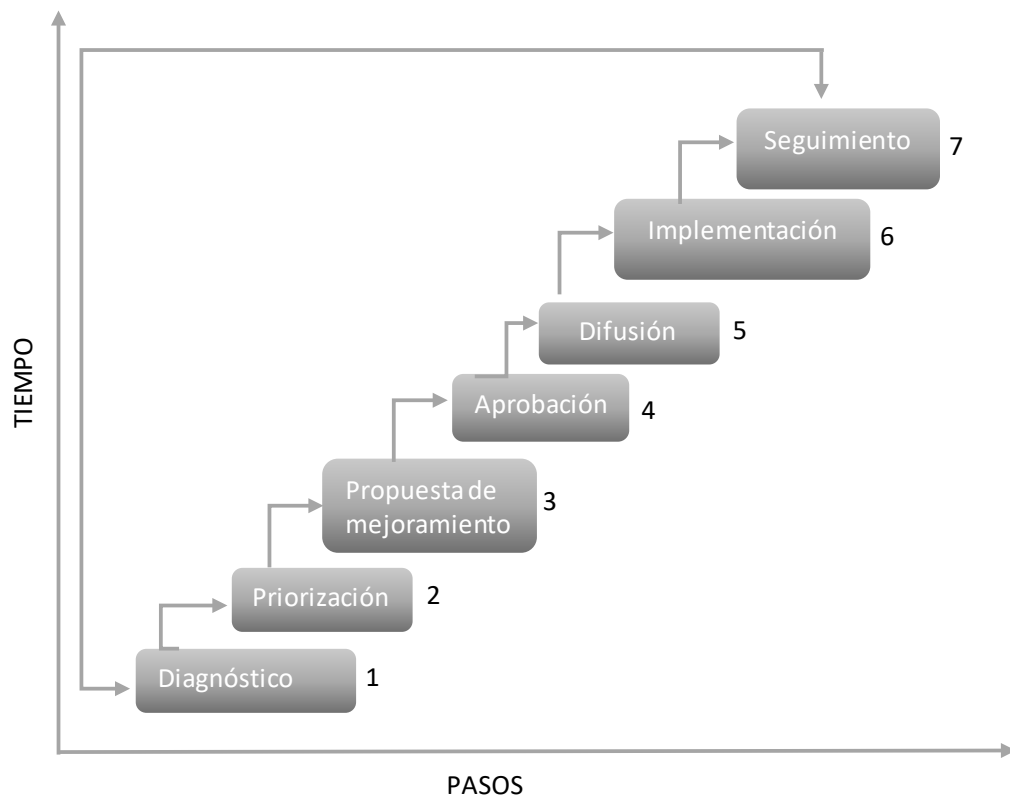
Fuente: MARTINEZ, Rigoberto. Servicio al cliente interno: todos somos clientes y todos tenemos clientes, Ediciones de la U. 2016 P., 24.

Por otra parte, Rigoberto Martínez menciona que la insatisfacción del trabajador como cliente interno proviene de la actitud del mismo, que muchas veces no cae en la cuenta de que su comportamiento en relación con los demás es inestable o su desempeño como facilitador del trabajo de los demás colegas, sean de su unidad o de unidades diferentes dentro de la organización no son pertinentes. Por otro lado, existen condiciones en la empresa que generan cuellos de botella que se convierten en causas de insatisfacción del personal.

Para el mejoramiento de estas insatisfacciones, Rigoberto Durán plantea un ciclo del mejoramiento de los procedimientos de siete pasos con el fin de mejorar la satisfacción del cliente interno y la gestión interna de las organizaciones.²²

²² MARTINEZ, Rigoberto. Servicio al cliente interno: todos somos clientes y todos tenemos clientes, Ediciones de la U. 2016 P., 24.

Figura 2. Ciclo del mejoramiento de los procesos



Fuente: MARTINEZ, Rigoberto. Servicio al cliente interno: todos somos clientes y todos tenemos clientes, Ediciones de la U. 2016 P., 24.

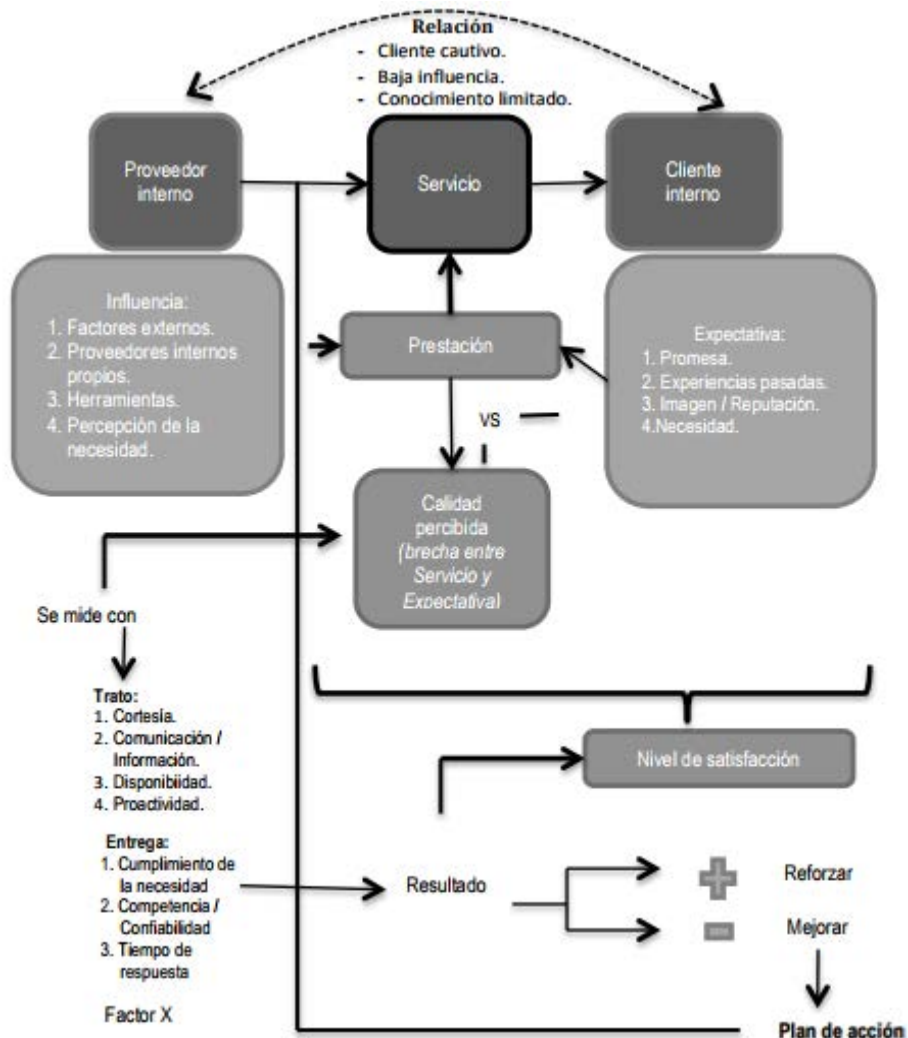
Con este ciclo se busca medir la percepción de satisfacción del cliente interno para generar planes de mejoramiento, frente a la percepción de cada cargo, dependencia y la percepción de satisfacción a nivel de la empresa. Se aporta la orientación indispensable para llevar a cabo el proceso de medición de percepción de satisfacción fortaleciendo la gestión del servicio al cliente interno dentro de un marco teórico-práctico, con la esperanza de una mejor calidad de vida organizacional.

4.3.3 Modelo para evaluar la calidad del servicio interno MECSI

Existe actualmente un modelo que evalúa la motivación del cliente interno por medio de un modelo llamado MECSI (modelo para evaluar la calidad del servicio interno). La MECSI ofrece un método y lineamientos sencillos a las empresas, enfocando esfuerzos en sus servicios internos y estableciendo un proceso de mejora continua,

de modo que se perfeccione su servicio al cliente interno y con ellos mejorar la satisfacción al cliente externo y también su rendimiento.²³

Figura 3. Modelo de evaluación de la calidad al servicio interno (MECSI)



Fuente: BALMORI MASTACHI, Gabriela. FLORES JUÁREZ, José Benito. Modelo de evaluación de la calidad al servicio interno MECSI. México, 2014.

²³ BALMORI MASTACHI, Gabriela. FLORES JUÁREZ, José Benito. Modelo de evaluación de la calidad al servicio interno MECSI. [En línea]. México, eprints.uanl 2014. [Consultado 23 de agosto 2017]. Disponible en internet <http://eprints.uanl.mx/12603/1/11.22%20Art2%20pp%20191%20-%20213.pdf>

5. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 DISEÑO METODOLÓGICO

Se utilizó una investigación exploratoria que consiste en proveer una referencia general de la temática, a menudo desconocida, presente en la investigación realizada. Esta investigación fue exploratoria porque el tema de investigación no se ha estudiado ni conocido dentro de la empresa por lo que se hace difícil realizar una suposición de lo que sucede con la motivación de los empleados de la sede de Cali de la IPS Ensalud.²⁴

También fue una investigación descriptiva que implicó observar y describir el comportamiento de los empleados sin influir sobre ellos. Para ello, se usó una investigación de tipo mixta (cualitativa y cuantitativa), definida como la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, es decir que el método mixto combina al menos un componente cuantitativo y cualitativo en un mismo estudio de investigación. Por medio de la información recolectada de encuestas y entrevistas a profundidad y su posterior tabulación y análisis, se obtendrá los resultados de la satisfacción del cliente interno dentro de la IPS Ensalud en su sede Cali.²⁵

5.2 FASE DE LA INVESTIGACIÓN

- Fase 1. Identificar: Conocer la motivación actual de los empleados de IPS Ensalud Colombia S.A.S en la ciudad de Cali por medio de un cuestionario estructurado con preguntas cerradas, un cuestionario con preguntas abiertas y entrevistas a profundidad e igualmente identificar los factores internos que influyen en la motivación, utilizando una investigación de tipo mixta que ayude a obtener la información que se requiere.
- Fase 2. Estudio de ambiente laboral: Determinar los aspectos funcionales y disfuncionales que influyen en el desarrollo de los procesos entre los colaboradores de la IPS Ensalud Colombia S.A.S en la ciudad de Cali, utilizando una investigación de tipo mixta que ayude a obtener la información que se requiere.

²⁴ Definición de investigación exploratoria.[en línea] lifeder [Consultado el 27 de agosto de 2017]. Disponible en internet. <https://www.lifeder.com/investigacion-exploratoria/>

²⁵ Definición de investigación descriptiva.[en línea] explorable [Consultado el 27 de agosto de 2017]. Disponible en internet. <https://explorable.com/es/disenio-de-investigacion-descriptiva>

- Fase 3. Resultado: de acuerdo a los resultados, proponer un programa que permita mejorar la motivación de los colaboradores de la IPS Ensalud Colombia S.A.S en la ciudad de Cali, tomando como referencia los modelos expuestos en el marco teórico.

5.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

Población objeto de estudio se refiere a todo el personal operativo y administrativo De la IPS Ensalud Colombia S.A.S de Cali sin incluir al gerente, compuesto por 30 personas de las áreas de Farma, Compras, Almacén, Contabilidad, Tesorería, Revisión de cuentas, Calidad y Control interno incluyendo jefes, coordinadores y auxiliares.

Tipo de muestreo: Se realizó una investigación cualitativa de tipo exploratoria con el fin de dar conocer el nivel de motivación de los empleados en la sede Cali de la IPS Ensalud.

Técnica cualitativa 1: Se realizaron entrevistas a profundidad las cuales permitieron recolectar la información necesaria para conocer el nivel de satisfacción del cliente interno dentro de la IPS Ensalud de Cali.

Tamaño de la muestra: Debido a que el personal que labora en la sede de la IPS Ensalud de Cali es poco, se hizo el estudio de muestreo por juicio²⁶ el cual se define como un método de muestreo no probabilístico. Los sujetos se seleccionan a base del conocimiento y juicio del investigador donde se selecciona a los individuos a través del criterio profesional, puede basarse en la experiencia de otros estudios anteriores o en su conocimiento sobre la población y el comportamiento de ésta frente a las características que se estudian. De acuerdo al conocimiento que se tiene de los empleados se seleccionaron 7 empleados de los cuales 3 fueron jefes, 3 auxiliares y/o coordinadores de áreas y al gerente para realizar entrevistas a profundidad ²⁷que se define como una técnica basada en el juego conversacional, en la cual se diseña y organiza un diálogo orientado al objetivo de una investigación, con el fin de recolectar la información necesaria que permita conocer cómo se

²⁶ Muestreo por juicio. [en línea] universoformulas [Consultado el 27 de agosto de 2017]. Disponible en internet. <http://www.universoformulas.com/estadistica/inferencia/muestreo-discrecional/>

²⁷ Entrevista a profundidad. [en línea] personal.ua [Consultado el 27 de agosto de 2017]. Disponible en internet. https://personal.ua.es/es/francisco-frances/materiales/tema4/la_entrevista_en_profundidad.html

encuentra la motivación del cliente interno dentro de la IPS Ensalud de Cali y lograr implementar un programa que contribuya al mejoramiento de la motivación de los colaboradores de la IPS Ensalud en la ciudad de Cali para el primer semestre del 2018.

Técnica cualitativa 2. Se realizó un cuestionario con preguntas abiertas, las cuales permitieron recolectar información necesaria para conocer el nivel de motivación de los empleados en la sede Cali de la IPS Ensalud.

Tamaño de la muestra: el tamaño de la muestra para el cuestionario con preguntas abiertas es de 7 personas. Se escogió a un empleado por cada departamento, incluyendo la señora de oficios varios.

5.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

Población objeto de estudio. Se refiere a todo el personal operativo y administrativo De la IPS Ensalud Colombia S.A.S de Cali sin incluir al gerente, compuesto por 30 personas de las áreas de Farma, Compras, Almacén, Contabilidad, Tesorería, Revisión de cuentas, Calidad y Control interno incluyendo jefes, coordinadores y auxiliares.

Marco muestral: que se define como la base para hacer el diseño de muestreo ubicando la información y cómo se dimensiona el universo para una investigación.²⁸En esta investigación se utilizará el marco muestral por medio de un listado de los empleados directos de la empresa IPS Ensalud.

Tipo de muestreo y tamaño de la muestra. Se realizó un censo, que tiene como objetivo revelar una serie de datos de toda una población. Es por esto que en la IPS Ensalud Colombia se censaron a los 30 empleados de la sede Cali.

Instrumento de medición. Se realizó un cuestionario estructurado con preguntas cerradas que permitió recolectar la información necesaria para conocer cómo se encuentra la motivación del cliente interno dentro de la IPS Ensalud de Cali.

²⁸ Marco muestral.[en línea] Depósito de documentos de la FAO. [Consultado el 27 de agosto de 2017]. Disponible en internet. <http://www.fao.org/docrep/005/AC693S/AC693s08.htm>

Tabla 2. Estudio realizado en la investigación

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	FACTOR	DEFINICIÓN	VARIABLES
Conocer la motivación actual de los empleados de IPS Ensalud Colombia S.A.S en la ciudad de Cali para el primer semestre del 2018.	Motivación de los empleados	Características de los empleados de IPS Ensalud Cali.	<ul style="list-style-type: none"> ● Conocer la motivación de los empleados en el ámbito laboral, personal y familiar. ● Recolectar información personal de los empleados.
Identificar los factores internos que influyen en la motivación de los empleados de la IPS Ensalud Colombia S.A.S en la ciudad de Cali para el primer semestre del 2018	Factores influyentes en la motivación de los empleados.	Detectar los problemas internos de la empresa que afectan a la motivación de los empleados de IPS Ensalud Cali.	<ul style="list-style-type: none"> ● Problemas económicos ● Problemas gerenciales ● Problemas sociales ● Problemas de liderazgo ● Problemas de inclusión ● Normas o procesos nuevos
Determinar los aspectos funcionales y disfuncionales que influyen en el desarrollo de los procesos entre los colaboradores de la IPS Ensalud Colombia S.A.S en la ciudad de Cali para el primer semestre del 2018.	Aspectos funcionales y disfuncionales	Se identifican los aspectos en la confrontación de áreas de la empresa que influyen en los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> ● Confrontaciones que han ayudado al desarrollo de la empresa ● Confrontaciones que han afectado el desarrollo de la empresa

Fuente: elaboración propia

5.5 DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROYECTO

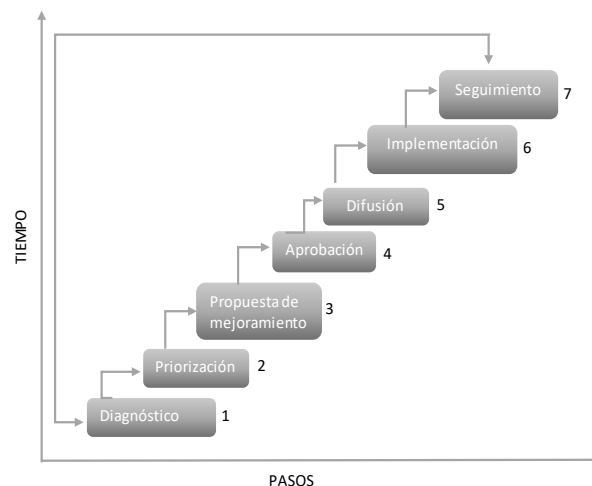
- Actividad 1. Se consultan referencias bibliográficas en libros y páginas web para determinar los modelos de satisfacción del cliente interno para analizar en esta investigación.
- Actividad 2. Partiendo del análisis y procediendo en la conclusión del modelo para aplicar en esta investigación se estructuran los instrumentos de medición para medir la satisfacción del cliente interno dentro de la IPS Ensalud.
- Actividad 3. Se validó el instrumento de medición a los empleados de la IPS Ensalud.

5.6 SELECCIÓN DE LAS VARIABLES PARA EL INSTRUMENTO

Dando respuesta al primer objetivo de esta investigación, se estudiaron los diferentes planteamientos de los autores para medir la satisfacción del cliente interno, con el fin de obtener la información que permita detectar las variables internas con las que los empleados no se encuentran satisfechos.

El modelo de medición seleccionado para esta investigación es: ciclo del mejoramiento de los procesos.

Figura 4. Ciclo del mejoramiento de los procesos



Fuente: MARTINEZ, Rigoberto. Servicio al cliente interno: todos somos clientes y todos tenemos clientes, Ediciones de la U. 2016 P., 24.

De acuerdo a los factores de satisfacción del cliente interno y los roles en la satisfacción de los mismos que plantea Rigoberto Martínez, se seleccionarán unas variables para la elaboración del cuestionario a utilizar.

Tabla 3. Variable a evaluar en la encuesta

factores de satisfacción	A cargo de	
	La empresa	El trabajador
Motivación	*	*(Automotivación)
Remuneración	*	
Instalaciones físicas	*	
Dotación de trabajo	*	
Clima laboral	*	*(Agente positivo)
Bienestar	**	*(Busqueda)
Compañerismo	* (Fomento)	
Trabajo en equipo	*	
Comunicación eficaz	*	

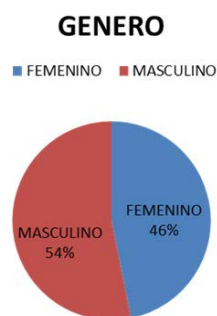
Fuente: elaboración propia

6. ANALISIS DE LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

6.1 RESULTADOS CUESTIONARIO PREGUNTAS CERRADAS

A partir de la aplicación de las encuestas y los resultados obtenidos sobre la satisfacción del cliente interno en la IPS Ensalud Colombia SAS teniendo en cuenta los factores intrínsecos y extrínsecos se obtiene que:

Figura 5. Género

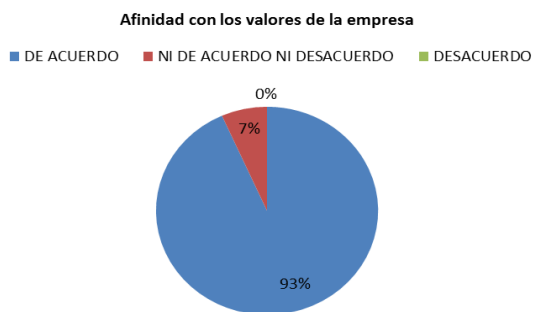


Fuente: elaboración propia

La población encuestada en su mayoría es del género masculino con un 54% y el 46% restante del género femenino. No existe un valor significativo, se puede decir que la diferencia entre hombres y mujeres no es representativa.

6.1.1 Pregunta 1. ¿Siente afinidad con los valores que promueve la empresa?

Figura 6. Análisis pregunta 1

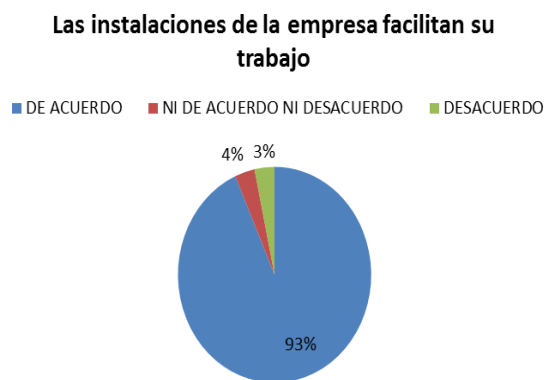


Fuente: elaboración propia

Del 100% de los encuestados el 93% está de acuerdo con los valores que promueve la empresa, mientras que el 7% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con estos. Se puede afirmar que el 93% está satisfecho y que conoce los valores que actualmente promueve IPS Ensalud Colombia SAS como; Liderazgo, servicio, compromiso, y mejoramiento continuo.

6.1.2 ¿Las instalaciones de la empresa (superficie, mobiliarios, equipos técnicos) facilitan su trabajo?

Figura 7. Análisis pregunta 2



Fuente: elaboración propia

Del 100% de los encuestados el 93% está de acuerdo en que las instalaciones de la empresa facilitan su trabajo diario, el 4% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 3% está en desacuerdo. Se puede afirmar que el 93% está satisfecho con las instalaciones de la empresa porque facilitan su trabajo por medio de la superficie, los mobiliarios y los equipos técnicos de la IPS Ensalud Colombia SAS.

6.1.3 ¿La comunicación interna en la empresa funciona correctamente?

Figura 8. Análisis pregunta 3

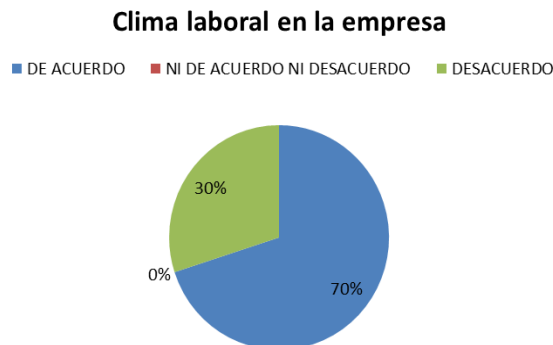


Fuente: elaboración propia

Del 100% de los encuestados, el 43% está de acuerdo con que la comunicación interna de la empresa funciona correctamente mientras que el 50% está en desacuerdo y el 7% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Podemos afirmar que 50% más el 7% no están satisfechos con el funcionamiento de la comunicación interna en la IPS Ensalud Colombia SAS.

6.1.4 ¿El clima laboral de la empresa es positivo y se mejora constantemente?

Figura 9. Análisis pregunta 4



Fuente: elaboración propia

Del 100% de los encuestados, el 70% está de acuerdo en que el clima laboral de la empresa es positivo y se mejora constantemente, mientras que el 30% no está de acuerdo con esta afirmación. Podemos afirmar que el 70% de los empleados está satisfecho con el clima laboral en la IPS Ensalud Colombia SAS.

6.1.5 ¿Recomendaría a otras personas para trabajar en la empresa?

Figura 10. Análisis pregunta 5

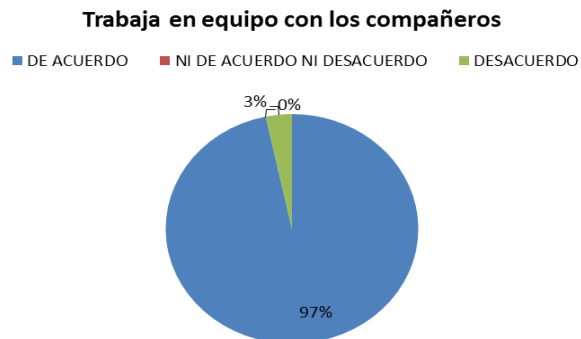


Fuente: elaboración propia

Del 100% de los encuestados recomendaría a otras personas para trabajar en la empresa.

6.1.6 ¿Usted trabaja en equipo con los compañeros de la empresa?

Figura 11. Análisis pregunta 6

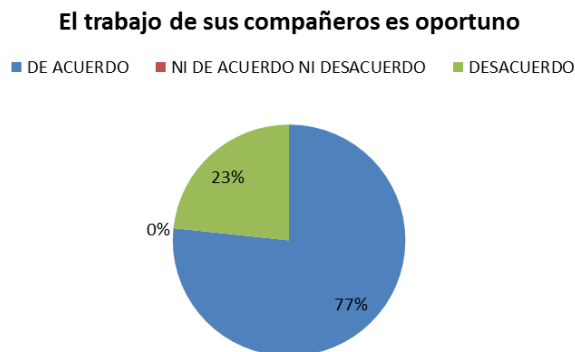


Fuente: elaboración propia

Del 100% de los encuestados, el 97% afirma que trabaja en equipo con los compañeros, mientras que el 3% no trabaja en equipo con los compañeros de trabajo.

6.1.7 ¿El trabajo realizado por sus compañeros es de forma oportuna?

Figura 12. Análisis pregunta 7

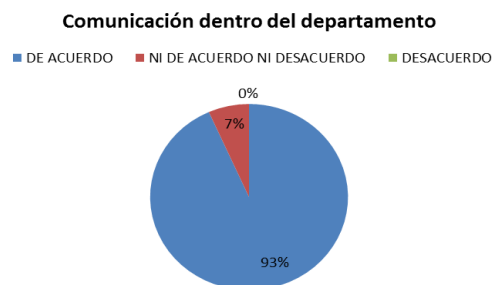


Fuente: elaboración propia

Del 100% de los encuestados, el 77% está de acuerdo en que el trabajo de sus compañeros es de forma oportuna, mientras que el 23% no está de acuerdo. Podríamos decir que hay un alto porcentaje de personal que se encuentra insatisfecho con la oportunidad del trabajo de los compañeros de la IPS Ensalud Colombia SAS.

6.1.8 ¿La comunicación dentro de su departamento, funciona correctamente?

Figura 13. Análisis pregunta 8

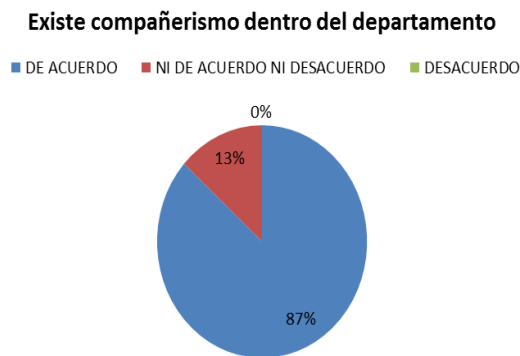


Fuente: elaboración propia

Del 100% de los encuestados, el 93% está de acuerdo en que la comunicación dentro del departamento funciona correctamente, mientras que el 7% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Podemos afirmar que en general, el personal de IPS Ensalud Colombia SAS se encuentra satisfecho con la comunicación dentro del departamento al que pertenecen.

6.1.9 ¿Existe verdadero compañerismo dentro de su departamento?

Figura 14. Análisis pregunta 9



Fuente: elaboración propia

Del 100% de los encuestados, el 87% está de acuerdo en que existe verdadero compañerismo dentro del departamento, mientras que el 13% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

6.1.10 ¿Cada departamento conoce claramente las necesidades de los demás departamentos?

Figura 15. Análisis pregunta 10

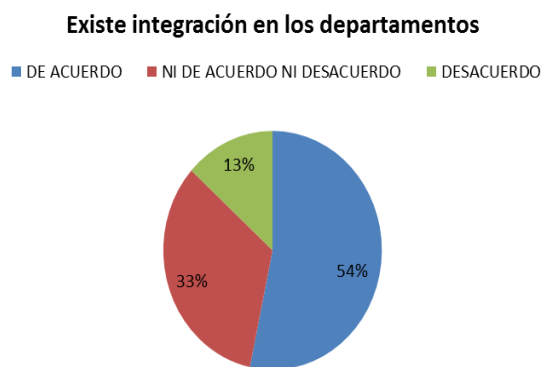


Fuente: elaboración propia

Del 100% de los encuestados, el 36% está de acuerdo en que cada departamento conoce claramente las necesidades de los otros departamentos, mientras que el 47% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 17% no está de acuerdo. Podemos afirmar que más del 50% de los empleados de IPS Ensalud no tiene clara las necesidades de los otros departamentos que existen en la empresa.

6.1.11 ¿Existe una verdadera integración del trabajo en los diferentes departamentos?

Figura 16. Análisis pregunta 11

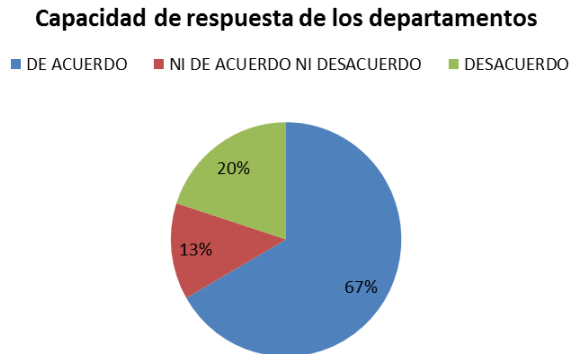


Fuente: elaboración propia

Del 100% de los encuestados, el 54% está de acuerdo en que existe integración de trabajo en los diferentes departamentos, mientras que el 33% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 13% está en desacuerdo. Podemos afirmar que existe un alto porcentaje de empleados que cree que no existe integración o trabajo en equipo en los diferentes departamentos.

6.1.12 ¿La capacidad de respuesta de los demás departamentos es adecuada?

Figura 17. Análisis pregunta 12

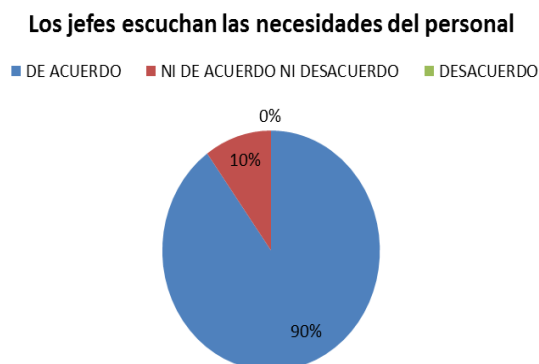


Fuente: elaboración propia

Del 100% de los encuestados, el 67% está de acuerdo en que la capacidad de respuesta de los demás departamentos es adecuada, mientras que el 13% no es ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 20% está en desacuerdo. Podemos afirmar que hay un alto porcentaje de personas que no están satisfechos en la capacidad de respuesta que tienen los otros departamentos de la IPS Ensalud.

6.1.13 ¿Los jefes escuchan con atención los problemas y necesidades del personal?

Figura 18. Análisis pregunta 13

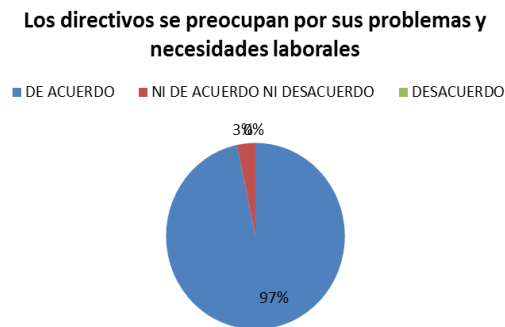


Fuente: elaboración propia

Del 100% de los encuestados, el 90% está de acuerdo en que sus jefes escuchan con atención los problemas y necesidades del personal a cargo.

6.1.14 ¿Los directivos se preocupan por sus problemas y necesidades de trabajo?

Figura 19. Análisis pregunta 14

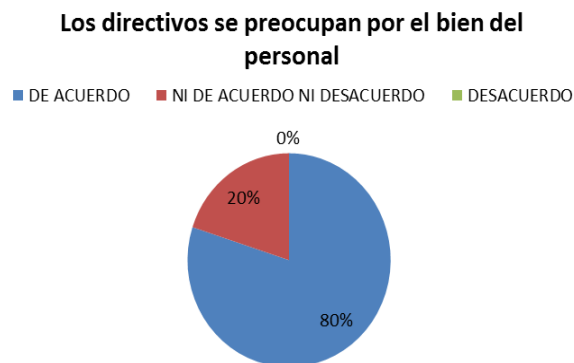


Fuente: elaboración propia

Del 100% de los encuestados, el 97% está de acuerdo en que los directivos de la empresa se preocupan por los problemas y necesidades de trabajo del personal.

6.1.15 ¿Los directivos se preocupan por el bienestar del personal?

Figura 20. Análisis pregunta 15

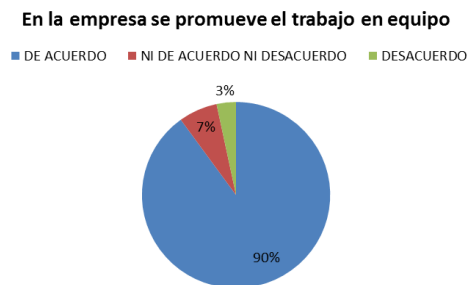


Fuente: elaboración propia

Del 100% de los encuestados, el 80% está de acuerdo en que los directivos se preocupan por el bien del personal y el 20% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo; son indiferentes ante la afirmación.

6.1.16 ¿En la empresa, se promueve el trabajo en equipo?

Figura 21. Análisis pregunta 16

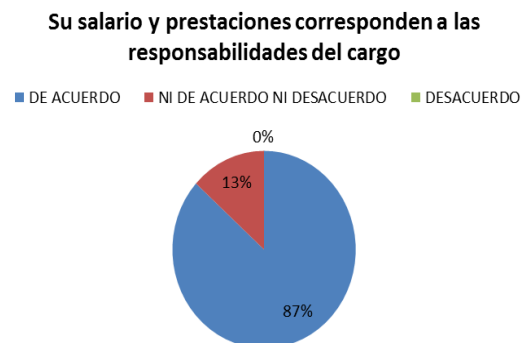


Fuente: elaboración propia

Del 90% de los encuestados, el 90% está de acuerdo en que en la empresa se promueve el trabajo en equipo, mientras que el 3% están en desacuerdo con esta afirmación. Podemos afirmar que en general, la empresa IPS Ensalud promueve el trabajo en equipo dentro de la organización.

6.1.17 ¿Su salario y prestaciones sociales, corresponden a las responsabilidades del cargo?

Figura 22. Análisis pregunta 17



Fuente: elaboración propia

Del 100% de los encuestados, el 87% está de acuerdo en que su salario y prestaciones sociales, corresponden a las responsabilidades del cargo desempeñado.

6.2 RESULTADO OBSERVACIÓN NO PARTICIPANTE

Al ser parte de la empresa, y tener una opinión propia en cuanto a la satisfacción personal respecto a la empresa, me dediqué a diario en estar pendiente de cada detalle o situación que ocurría en las horas laborales, con el fin de encontrar las variables o insights que influyen en el comportamiento y satisfacción de los empleados.

Con esta observación no participativa de cada uno de los compañeros y en las diferentes situaciones se evaluaron las variables en las cuales se presentaban fallas:

6.2.1 Clima laboral

- Respecto al clima laboral, este está dividido en dos; el personal del primer piso y el personal del segundo piso. Se nota la falta de integración de estos dos pisos al momento de la realización de actividades de compartimiento, por ejemplo: cuando se realiza un compartir por celebración de fechas especiales, los empleados se reúnen para realizar un compartir de acuerdo a la ocasión, pero en ese momento no existe integración. Generalmente toman el compartir (postre, pasa bocas, etcétera) y cada uno vuelve a su puesto de trabajo dejando a un lado la integración que se espera en un compartir como esos.
- Se pudo observar y escuchar la insatisfacción o inconformidad del 33% de los empleados respecto al método de elección del trabajador del mes. Ya que este se viene realizando con una evaluación directa del jefe y no por un indicador de gestión que es la manera correcta como se debe medir el desempeño laboral del personal. Esto ha generado comentarios de inconformismos y de comparaciones, lo cual impacta negativamente en el clima laboral de la empresa.

6.2.2 Trabajo en equipo

- En cuanto al trabajo en equipo, existe a nivel general un buen comportamiento al momento de ayudarse entre compañeros y departamentos.

- De manera individual, al observar por departamentos como compras, Farma y almacén se evidencia el trabajo en equipo, pero se observa falencias en la comunicación ya que se dificulta a veces por la información tardía.
- Los departamentos como compras, Farma, almacén o la farmacia, realizan actividades de los otros departamentos cuando estos requieren ayuda por fechas de carga laboral excesiva, evidenciándose el trabajo en equipo que debe existir en una organización.
- Departamentos como contabilidad, auditoría, tesorería y administración, son departamentos que trabajan en equipo especialmente en su departamento frente al trabajo en equipo con el resto de departamentos de la empresa.

6.3 RESULTADO ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD

Las entrevistas a profundidad se realizaron a tres jefes de departamentos, 3 auxiliares y al gerente. Los resultados de esta entrevista se mostrarán como comentarios a continuación.

- Tienen conocimiento y entienden lo que significa para la empresa y para el empleado la satisfacción laboral.
- En general tienen un pensamiento positivo respecto al compromiso que tiene la empresa con los empleados.
- Algunos empleados refieren que existe un compromiso por parte de la empresa en ciertas variables de satisfacción, pero falta más compromiso en ciertas variables como la comunicación oportuna.
- La empresa no realiza programas para mejorar o incentivar la satisfacción del personal dentro de la empresa.
- La empresa realiza actividades en fechas especiales para reconocimiento del personal, ejemplos:
 - Realiza una chiva rumbera una vez al año para celebrar los cumpleaños del personal.
 - Realiza actividades en fechas especiales como; día de la madre, día del padre, amor y amistad, cumpleaños y fechas tan importantes como diciembre.

- La empresa celebra el cumpleaños de cada uno de los empleados, obsequiando un desayuno y la decoración del puesto de trabajo.
- En algunos departamentos, el clima laboral es un poco tenso por la personalidad o actitudes del personal.
- Algunos departamentos tienen un clima laboral armonioso, estos se integran como un grupo familiar, trabajando en condiciones de compañerismo, calidez y trabajo en equipo.
- En general, todos refirieron que la relación con los subalternos es buena. Existe el respeto, la empatía, la capacidad de escucha, liderazgo, servicio por los demás, etcétera.
- A pesar de tener una relación buena con los subalternos, existen ocasiones donde se presentan inconveniente entre jefes y auxiliare. Estos problemas suelen ser por no tener una buena comunicación, pero son problemas que se solucionan.

6.4 RESULTADOS CUESTIONARIO PREGUTNAS ABIERTAS

Con el fin de contrarrestar los datos obtenidos en la encuesta y entrevistas a profundidad, se realizó un cuestionario de preguntas abiertas para realizar un Verbatim con oraciones claves que nos ayuden a conocer mejor la motivación que tienen los empleados.

¿Cree usted que tiene los materiales y el equipo necesario para realizar su trabajo?

“Nuestro departamento todavía no cuenta con todo el material necesario para hacer nuestra labor, pues están en proceso de comprar licencias que sea de óptimo rendimiento en el área de diseño y publicidad, pero en general si contamos con los recursos.”

“Los materiales si, el equipo de trabajo no porque en mi departamento solo estoy yo y es necesario otra persona que me ayude con la implementación en los procesos que necesita la empresa”

¿Cómo cree que la empresa contribuye al desarrollo profesional de sus empleados?

“Hasta el momento no hemos recibido capacitación para perfeccionar nuestro departamento en lo que refiere al manejo de redes sociales y de más.”

“Pienso que es necesario que la empresa realice capacitaciones a los empleados con el fin de contribuir a nuestro desarrollo, pues la verdad, son muy contadas las que realizan en busca de eso.”

¿Usted cree que las opiniones cuentan en su trabajo?

“Pienso que mis opiniones si cuentan, antes de cualquier decisión final, siempre nuestros superiores escuchan nuestro punto de vista hasta llegar a una decisión final y desarrollarla”

“Si porque han tenido en cuenta mis opiniones y eso es importante para sentir que mi labor es valorada”

¿En los últimos seis meses alguien habló sobre su progreso?

“Es una pregunta que no puedo responder ya que no se si las personas encargadas de verificar el proceso de cada empleado han hablado de los procesos, ya que no han generado una retroalimentación con el personal.”

“No, la verdad no lo he escuchado pues no acostumbran a realizar retroalimentación del trabajo de los empleados”

¿En los últimos siete días ha recibido reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo?

“No, necesariamente he recibido elogios, pero con la entrega oportuna de los procesos, se siente un buen ambiente el cual permite creer que se están realizando bien las cosas.”

7. PROGRAMA DE MEJORAMIENTO PARA LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación sobre la satisfacción del cliente interno de la IPS Ensalud, se plantea un programa el cual contribuya al mejoramiento de la satisfacción de los empleados.

El programa de mejoramiento tendrá que ser aprobado por las directivas de la empresa de acuerdo a las necesidades y capacidades existentes.

➤ Trabajo en equipo:

Objetivo: fortalecer el trabajo en equipo actual en la empresa, de manera que las tareas sean realizadas de forma eficiente y en colaboración de cada uno de los empleados.

Propuesta de mejoramiento:

- Capacitar a los líderes de los departamentos para fortalecer el liderazgo y la unión en equipos de trabajo.
- Generar tareas diferentes que requieran interacción con los demás departamentos para lograr un ambiente de confianza y equipo.
- El departamento de recurso humano puede generar interacción social, organizando actividades recreativas fuera del horario laboral que fomente el compañerismo.
- Realizar actividades recreativas adicionales a las tareas laborales con el fin de generar participación y pertenencia entre los empleados.

Personal objetivo: todo el personal que labora actualmente en la IPS Ensalud.

➤ Motivación en el puesto de trabajo:

Objetivo: mejorar la motivación actual de los empleados, de manera que sea vea reflejado en el ambiente de trabajo y el desempeño laboral.

Propuesta de mejoramiento:

- Reconocer los logros individuales y de equipo; por medio de indicadores de gestión.
- Reforzar el reconocimiento al esfuerzo y a la creatividad por medio del empleado del mes en carteleras y revista interna de la empresa.
- Realizar una reunión bimestral con todos los empleados, donde puedan expresar dudas, inquietudes e inconformidades que contribuyan al mejoramiento de las labores dentro de la empresa y cada empleado sienta que su opinión es importante para los directivos.

Personal objetivo: todo el personal que labora actualmente en la IPS Ensalud.

➤ **Comunicación interna:**

Objetivo: utilizar de forma óptima los canales estratégicos de comunicación, con el fin de que el empleado este actualizado respecto a las actividades que la empresa está realizando.

Propuesta de mejoramiento:

- Actualizar constantemente la información publicada en las carteleras internas.
- Imprimir más constante, la revista interna que tiene la empresa para información de los empleados.
- Capacitar a los empleados sobre la importancia de una buena comunicación entre los equipos de trabajo.

Personal objetivo: todo el personal que labora actualmente en la IPS Ensalud.

➤ **Ambiente físico**

Objetivo: mantener el ambiente físico en óptimas condiciones, permitiendo el buen desempeño de las actividades laborales.

Propuesta de mejoramiento:

- Revisar constantemente el buen funcionamiento de los puestos de trabajo. (iluminación, ventilación, etc.)
- Tener equipos de trabajo actualizados que permitan un uso efectivo de las actividades laborales. (computadores, impresoras, teléfonos, etc.)

Personal objetivo: todo el personal que labora actualmente en la IPS Ensalud.

La propuesta es entonces motivar a los empleados cambiando su actitud mental, por medio de capacitaciones donde amplíen su conocimiento en temas organizacionales. Así mismo invitar a los directivos a escuchar y dar participación a los empleados, saber que piensan, pues son ellos los que tienen el contacto con los clientes externos de la organización,

Para hacer efectivo la propuesta de mejoramiento para satisfacción del cliente interno, es indispensable que los directivos y empleados cuenten con la actitud y disposición necesaria para se desarrolle con éxito.

8. HALLAZGOS

De las variables evaluadas, podemos evidenciar con ayuda del cuestionario, que la variable en la que más falla la empresa, según los trabajadores es en la comunicación interna. La mitad de los empleados no está de acuerdo en que la comunicación de la empresa funciona correctamente.

Una variable para empezar a analizar es el clima laboral. Un 30% de los empleados piensa que el clima laboral de la empresa no es positivo y que la empresa no hace esfuerzos para mejorarlo. Es una variable a la que se le debe dar prioridad porque puede aumentar, afectando así al personal que está de acuerdo con esta afirmación.

Todo el personal de la empresa, recomendaría a la empresa para que terceras personas trabajen en ella, quiere decir que en general, el personal tiene pensamientos y percepción positiva de la empresa.

Existe un porcentaje importante del personal, que piensa que el trabajo realizado por los demás compañeros no es oportuno. Es una variable para analizar ya que la inoportunidad afecta directamente la productividad de la empresa.

La comunicación dentro del departamento de cada persona encuestada es buena, oportuna y clara. Afirman también que, dentro del departamento, existe compañerismo.

El 17% de los empleados afirma que no todos los departamentos conocen las necesidades de los otros departamentos; por ende, es importante realizar estrategias que permitan que cada departamento conozca las necesidades y funciones del resto de departamentos.

El 13% de los empleados no está de acuerdo con la afirmación que existe verdadera integración del trabajo en los diferentes departamentos. El 33% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Es una variable para priorizar ya que la falta de integración, resulta ser un mal trabajo en equipo y por ende no se obtienen los resultados que la empresa o el departamento espera.

Un 20% de los empleados cree que la capacidad de respuesta de los demás departamentos no es adecuada u oportuna, un 13% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación. Es otra variable para priorizar, cada departamento

conecta directamente con el otro y es necesario la ayuda y la integración de todos para el correcto funcionamiento de la empresa.

En general, los directivos y jefes se preocupan y escuchan los problemas y necesidades de todo el personal de la IPS Ensalud.

El 87% de los encuestados están de acuerdo en que el salario y las prestaciones sociales que brinda la empresa, corresponden a las responsabilidades que tiene cada uno de sus cargos.

Los resultados de manera general son positivos para la empresa y para los empleados. Existe compañerismo, integración, buen clima laboral e interés por las necesidades de cada empleado que contribuye al funcionamiento y éxito de la productividad de la empresa.

En algunos departamentos, no cuentan con todos materiales o equipos de trabajo necesarios para realizar bien sus funciones, sin embargo, optimizan los recursos para poder cumplir con los objetivos.

Los empleados requieren más capacitaciones que contribuyan al desarrollo a nivel personal y profesional de cada uno.

La empresa toma en cuenta las opiniones de los empleados para desarrollar estrategias o tomar decisiones finales.

Actualmente, la empresa no realiza retroalimentación de la manera en que se desarrollan las labores de los empleados.

9. CONCLUSIONES

Las empresas deben desarrollar estrategias de retención para mantener a sus clientes internos satisfechos, pues son ellos quienes tienen contacto directo con el cliente externo, si existe un cliente interno satisfecho, así mismo se tendrá un cliente externo satisfecho con buena percepción y lealtad a la empresa

Se identifican los modelos de aplicación de Endomarketing más representativos expuestos por diferentes autores para su análisis y finalmente se escoge el Ciclo de mejoramiento de los procesos de Rigoberto Martínez para cumplir con los objetivos propuestos en la investigación.

Se diseña un cuestionario de medición con los factores de satisfacción del cliente interno, identificando las variables que permitieron evaluar, diagnosticar y analizar esos factores interno que influyen en la satisfacción del cliente interno.

Al aplicar el cuestionario en los empleados de la IPS Ensalud, el cual ayuda a determinar que las variables evaluadas de manera general tienen buenos resultados y opiniones por parte de los empleados influyendo así en el desempeño laboral.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, se pudo observar que para los clientes internos de la IPS Ensalud, la imagen que tienen sobre la empresa y lo que pueden ofrecer a otras personas es positiva ya que la totalidad de los encuestados, afirman que recomendarían la empresa a otras personas para que laboren en esta. Indicando que el trato, la calidad y compromiso de la empresa hacia los trabajadores es óptimo y recomendable.

Se determina que la variable comunicación interna dentro de la empresa, impacta negativamente a los empleados ya que la mitad de los empleados refieren que esta comunicación interna no funciona correctamente.

Una buena comunicación interna, impacta directamente sobre la gestión diaria y en los resultados finales de la institución, reduce la conflictividad y mejora el clima laboral incrementando la satisfacción de los empleados y su grado de compromiso e implicación con la dirección de la empresa.

Se determina que, aunque hubo un mayor porcentaje de personas de acuerdo con la afirmación “el clima laboral de la empresa es positivo y se mejora

constantemente”, el 30% de los encuestados no está de acuerdo con esta afirmación, lo cual influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad.

El 30% que no está de acuerdo respecto al clima laboral puede destruir el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento.

Un buen trabajo en equipo permite compartir diferentes opiniones, ayuda a que la comunicación sea mucho más directa y fluida. Eso mejorará el clima laboral.

Finalizando podemos decir que hemos dado por cumplido con los objetivos planteados en esta tesis para optar por el título de Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales.

10. RECOMENDACIONES

Se debe proyectar y ejecutar un plan de acción que impacte de manera positiva los aspectos evaluados.

De acuerdo a los hallazgos encontrados en la investigación, se plantean una serie de recomendaciones con el fin de fortalecer esas variables con las cuales los empleados no están satisfechos.

Se recomienda realizar un plan de acción que contemple los siguientes aspectos:

- Integración entre los departamentos
- Integración de conocimiento de necesidades entre departamentos

* **Prioridades de mejoramiento**

Comunicación interna: la comunicación entre la dirección y los trabajadores debe ser constante. Debe existir una comunicación ascendente y descendente.

- Informar: comunicar los anuncios de la empresa como eventos, resultados de proyectos, proyectos nuevos, etcétera.
- Inspirar: proyecta frases motivacionales, los logros y metas que planea alcanzar la empresa, etcétera.
- Fomentar la retroalimentación y las ideas: recibir retroalimentación por parte de los empleados ayuda a mejorar el desempeño de la compañía y a darse cuenta de los elementos que no funcionan como deberían.
- Tablón de anuncios: realizar un tablero en el cual se publiquen todos los anuncios relacionados de la empresa y empleados.

Trabajo de equipo entre los departamentos: trabajando en equipo es cuando se consiguen grandes triunfos. Por ello, es muy importante identificar cuáles son las fortalezas y debilidades de cada empleado, para que cada uno desempeñe un rol en función de sus conocimientos.

La academia de consultores plantea 10 estrategias para trabajar en equipo y multiplicar la productividad:²⁹

- Una buena comunicación: si cada empleado sabe cómo está estructurada la empresa y que tipo de decisiones toma cada miembro, el flujo de comunicación será mucho más fluido.
- Herramientas de gestión de tareas: utilizar herramientas de gestión o herramientas de trabajo para optimizar el trabajo en equipo, ejemplo: Google Drive, Dropbox, etcétera.
- No enfocarse en el “yo” sino en el “nosotros”: Hablar y pensar siempre en el “nosotros”, integrando a todos los empleados.
- Objetivos comunes: es fundamental que el margen del conocimiento de los empleados y formación tengan en cuenta los objetivos laborales.
- Delegar y confiar: es importante como líder aprender a delegar y confiar en el trabajo del equipo.
- Crear sentido de pertenencia: Crear una cultura de empresa en positivo, donde todos estén al tanto de algunos detalles sobre cada uno de los compañeros, es algo que puede mejorar mucho la relación personal entre el equipo, y con ello, que el flujo de trabajo sea mucho más ameno y enriquecedor.
- Celebra los resultados: Cuando hay trabajos en equipo es importante no señalar con el dedo a la hora de buscar responsables de los aciertos y errores. ¡Hay que saber compartirlo todo!, es importante que todos sepan los resultados obtenidos para motivar su actividad y compartir el trabajo bien hecho.
- Potencia lo mejor de cada empleado: Si se conoce al equipo de trabajo y pedimos a cada cual que haga aquello que mejor se le dé y/o que más le guste hacer, se conseguirán resultados mucho mejores.
- Motivación del equipo: escuchar, entender y empatizar con cada miembro del equipo para entender sus motivaciones.

²⁹ ACADEMIA, consultores. 10 estrategias para trabajar en equipo y multiplicar la productividad. [en línea] academiadeconsultores [Consultado 28 de agosto de 2017]. Disponible en. <http://www.academiadeconsultores.com/estrategias-para-trabajar-en-equipo/>

- Tiempo para formarse y reflexionar: Contar con un departamento o persona especialmente centrada en formación que pueda generar contenidos y resúmenes rápidos, o incluso, pequeñas reuniones formativas, es una estrategia para trabajar en equipo.

BIBLIOGRAFIA

ACADEMIA, consultores. 10 estrategias para trabajar en equipo y multiplicar la productividad. [en línea] academiadeconsultores [Consultado 28 de agosto de 2017]. Disponible en. <http://www.academiadeconsultores.com/estrategias-para-trabajar-en-equipo/>

BRETH, Roberth. Definición de comunicación interna. [En línea] talentosreunidos.1874. [Consultado 23 de agosto 2017]. Disponible en internet. <https://talentosreunidos.com/2011/06/07/comunicacion-interna-que-es-y-para-que/>

BALMORI MASTACHI, Gabriela. FLORES JUÁREZ, José Benito. Modelo de evaluación de la calidad al servicio interno MECSE. [En línea]. México, eprints.uanl.2014. [Consultado 23 de agosto 2017]. Disponible en internet <http://eprints.uanl.mx/12603/1/11.22%20Art2%20pp%20191%20-%20213.pdf>

CAMELO BAQUERO, Fernney. VALLEJO VILLA, Liliana Elizabeth. GÓMEZ HERRERA Stephanny Andrea. Diseño de una propuesta para un modelo de Endomarketing para el restaurante Burger King del centro comercial el Tesoro. [En línea]. Medellín, repository.udem 2013. [Consultado 20 de agosto de 2017]. Disponible en internet: <http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/1274/Dise%C3%B1o%20de%20una%20propuesta%20de%20un%20modelo%20de%20endomarketing%20par%20el%20restaurante%20Burger%20King%20del%20Centro%20Comercial%20El%20Tesoro%20en%20la%20ciudad%20de%20Medell%C3%ADn%20para%20el%20segundo%20semestre%20del%20a%C3%B1o%202015.pdf?sequence=1>

Definición de investigación exploratoria.[en línea] lifeder [Consultado el 27 de agosto de 2017]. Disponible en internet. <https://www.lifeder.com/investigacion-exploratoria/>

Definición de investigación descriptiva.[en línea] explorable [Consultado el 27 de agosto de 2017]. Disponible en internet. <https://explorable.com/es/disenio-de-investigacion-descriptiva>

ECONOMICS, Oxford. Fuerza laboral 2020: La inminente crisis del talento [en línea]. Publicación 2014. [Consultado: 15 de agosto de 2017]. Disponible en internet: https://www.sapvirtualagency.com/FileExplorer/Partners/Horiel%20Syndication%20Documents/SFSF%20HCM/Espa%C3%B1ol/8%20page_SAP%20Workforce%202020%20Executive%20Summary_Sept.5.V5_esCO.pdf

Entrevista a profundidad. [en línea]. personal. [Consultado el 27 de agosto de 2017]. Disponible en internet. https://personal.ua.es/es/francisco-frances/materiales/tema4/la_entrevista_en_profundidad.html

FALQUEZ LEON, Lorena Lucrecia. ZAMBRANO TOMBALÁ, Karla Isabel. Plan estratégico de marketing interno para la industria Acromax laboratorio químico farmacéutico S.A, sucursal Guayaquil. [En línea] Guayacail, dspace.ups.2013. [Consultado 21 de agosto 2017] Disponible en internet. <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5275/1/UPS-GT000474.pdf>

FUENTES, Pedro Antonio. Marketing interno: Convergencias y divergencias de líneas de pensamiento. [En línea]. Bolivia, 2008. P. 7. [Consultado 21 de agosto 2017] Disponible en internet. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942158007.pdf> .

GRÖNROOS. Endomarketing: estrategias de relación con el cliente interno [En línea]. esan. 2011 P. 23 [Consultado 21 de agosto 2017] Disponible en línea https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2011/08/05/endomarketing_para_web_con_sello.pdf

GERSON. [En línea] Desarrollo e implementación de un sistema para la medición de la satisfacción del cliente. [En línea] bibing.1996, p 16 [Consultado 21 de agosto 2017] Disponible en internet <http://bibing.us.es/proyectos/abreproy/3966/fichero/1%252F2.pdf>

HARTMAN. SCHMIDT. Desarrollo e implementación de un sistema para la medición de la satisfacción del cliente. [En línea] bibing.1994 P. 15[Consultado 21 de agosto 2017] Disponible en internet <http://bibing.us.es/proyectos/abreproy/3966/fichero/1%252F2.pdf>

IPS, Ensalud. Misión, Visión y Principios corporativos [en línea] ensalud [Consultado 15 de agosto de 2017]. Disponible en internet: www.ensalud.com.co

KOTLER, Philip. su definición de mercadotecnia. [En línea]. México: Merca20, octubre 2010. [Consultado en: 16 de agosto 2017]. Disponible en internet: <https://www.merca20.com/philip-kotler-da-su-definicion-de-mercadotecnia/>

----- Dirección de mercadotecnia. 8 ed. México: 2000, 140p

LOPEZ, María del Rosario. SOLIS, María de los Ángeles. AGUIRRE, Guadalupe. Estrategias de marketing interno para incrementar la motivación del cliente interno. [En línea]. México. reibci.org [consultado 21 de agosto 2017]. Disponible en internet <http://www.reibci.org/publicados/2016/dic/2000106.pdf>

MARTINEZ, Rigoberto. Servicio al cliente interno: todos somos clientes y todos tenemos clientes, Ediciones de la U. 2016 424.p

Muestreo por juicio. [En línea]. universoformulas [Consultado el 27 de agosto de 2017]. Disponible en internet. <http://www.universoformulas.com/estadistica/inferencia/muestreo-discrecional/>

Marco muestral. [En línea]. Depósito de documentos de la FAO. [Consultado el 27 de agosto de 2017]. Disponible en internet. <http://www.fao.org/docrep/005/AC693S/AC693s08.htm>

REGALADO, Otto; ALLPACCA, Roy; BACA, Luisa; GERONIMO, Mijael. Endomarketing: estrategias de relación con el cliente interno. [En línea]. Lima: Universidad ESAN, 2011. P. 17. [Consultado en 16 de agosto 2017]. Disponible en internet https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2011/08/05/endomarketing_para_web_con_sello.pdf

ROBBINS, S comportamiento organizacional. (8° edición) México, 1999. Editorial Prentice Hall.142p

SEVILLA PEREZ, María José. Plan de Endomarketing para la empresa Confía S.A. [En línea]. Ecuador repositorio.pucesa 2013. [Consultado: 20 de agosto de 2017] Disponible en internet. <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/621/1/80168.pdf>.

THOMPSON, Iván. Definición de Marketing. [En línea]. American Marketing Association, octubre 2016. [Consultado en: agosto de 2017]. Disponible en internet: <http://www.marketing-free.com/marketing/definicion-marketing.html>

URREGO GUZMAN, Natalia. "Endomarketing una ventaja competitiva para las empresas colombianas". [En línea]. En: Revista Latinoamericana de Publicidad, 2013. [Consultado 23 de agosto 2017]. Disponible en internet. <file:///C:/Users/PC1/Downloads/2800-5604-1-SM.pdf>

ZEITHAML. BERRY y PARASURAMAN. SCHMIDT. [En línea] Desarrollo e implementación de un sistema para la medición de la satisfacción del cliente, 1993. P. 15. [Consultado en agosto de 2017]. Disponible en internet <http://bibing.us.es/proyectos/abreproy/3966/fichero/1%252F2.pdf>

ANEXOS

Anexo A. Formato de encuesta aplicada a los clientes internos de la IPS Ensalud Colombia S.A.S

ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO EN LA ORGANIZACIÓN						
FECHA:		SEXO:	M: _____	F: _____		
Se agradece diligenciar la presente encuesta sobre la gestión del servicio al cliente interno en la empresa, para lo cual se le agradece indicar su grado de acuerdo o desacuerdo con cada uno de las afirmaciones planteadas.						
	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Siente afinidad con los valores que promueve la empresa					
2	Las instalaciones de la empresa (superficie, mobiliarios, equipos técnicos) facilitan su trabajo					
3	¿La comunicación interna en la empresa ¿funciona correctamente?					
4	El clima laboral de la empresa es positivo y se mejora constantemente					
5	Recomendaria a otras personas para trabajar en la empresa					
6	usted trabaja en equipo con los compañeros de la empresa					
7	El trabajo realizado por sus compañeros es de forma oportuna					
8	La comunicación dentro de su departamento, funciona correctamente					
9	Existe verdadero compañerismo dentro de su departamento					
10	Cada departamento conoce claramente las necesidades de los demas departamentos					
11	Existe una verdadera integracion del trabajo en los diferentes departamentos					
12	La capacidad de respuesta de los demas departamentos es adecuada					
13	Los jefes escuchan con atencion los problemas y necesidades del personal					
14	Los directivos se preocupan por sus problemas y necesidades de trabajo					
15	Los directivos se preocupan por el bienestar del personal					
16	En la empresa, se promueve el trabajo en equipo					
17	Su salario y prestaciones sociales, corresponden a las responsabilidades del cargo					

Anexo B. Formato entrevista a profundidad

Adjunto como anexo, el guion que se realizó para llevar a cabo las entrevistas a profundidad:

Buenos días/tardes.

Mi nombre es Lauren González y estoy realizando un estudio para medir la satisfacción laboral de los empleados de la IPS Ensalud.

La idea es poder conocer distintas opiniones acerca de los factores internos de la empresa que influyen en el desempeño laboral diario. En este sentido, siéntase libre de compartir sus ideas en este espacio.

Aquí no hay respuestas correctas o incorrectas, lo que importa es justamente su opinión sincera. Cabe aclarar que la información es sólo para nuestro trabajo, sus respuestas serán unidas a otras opiniones de manera anónima y en ningún momento se identificará qué dijo cada participante.

Para agilizar la toma de la información, resulta de mucha utilidad grabar la conversación. Tomar notas a mano demora mucho tiempo y se pueden perder cuestiones importantes. ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la conversación? El uso de la grabación es sólo a los fines de análisis. ¡Desde ya muchas gracias por su tiempo!

DATOS PERSONALES

¿Cargo que desempeña? ¿Tiempo que lleva desempeñando el cargo?

SATISFACCIÓN LABORAL

Si yo le digo satisfacción laboral ¿Qué se le viene a la mente? ¿Por qué?

Hoy en día las empresas no solo enfocan sus recursos para satisfacer al cliente externo, también se viene trabajando en el cliente interno, quien finalmente es quien da la cara a sus clientes ¿Qué piensa del compromiso de la empresa para con los empleados?

¿Promueve la empresa actividades o programas para mejorar e incentivar la satisfacción del personal dentro de la empresa?

SI NO LAS PROMUEVEN, PREGUNTAR:

¿Por qué no promueve la empresa actividades o programas para mejorar e incentivar al personal?

SI SE PROMUEVEN, PREGUNTAR:

¿Por qué sí? ¿De qué manera se promueve? ¿Con qué objetivos?

¿Cómo percibe el ambiente laboral de las áreas de la empresa?

¿Cómo es su relación con sus subalternos?

Anexo C. Cuestionario preguntas abiertas

CUESTIONARIO DE SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO EN LA ORGANIZACIÓN

Se agradece responder la presente encuesta sobre la gestión del servicio al cliente interno en la empresa. Por favor siéntase libre de responder justificando el porqué de sus respuestas.

¿Tiene claro qué se espera de usted en el trabajo?

¿Cree usted que tiene los materiales y el equipo necesario para realizar su trabajo?

¿Por qué cree que usted ha recibido o no ha recibido reconocimiento o elogios por hacer bien su trabajo en los últimos siete días?

¿Cómo describiría el recurso humano de sus superiores o sus compañeros de trabajo?

¿Cómo cree que la empresa contribuye al desarrollo profesional de sus empleados?

¿Usted cree que las opiniones cuentan en su trabajo?

¿Cómo considera la calidad y el compromiso de trabajo de sus compañeros de trabajo?

¿En los últimos seis meses alguien habló sobre su progreso?

¿Considera que ha tenido oportunidad de aprender y crecer en el trabajo? ¿Por qué?

¿En los últimos siete días ha recibido reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo?