

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA
POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA
MESTRÍA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Y GESTIÓN DEL TALENTO



UNIBE
Forjando líderes!

**DESARROLLO DE ESTRATEGIA DE ENDOMARKETING ENFOCADO EN EL
USO EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LOS GERENTES Y SUPERVISORES
DE EDWARDS LIFESCIENCES**

**Proyecto final para optar por el título de
Maestría en Dirección de Recursos Humanos y Gestión del Talento**

Sustentantes:

Roslyn Mejía	2020-0829
Saulina Sánchez	2020-0798

Asesor:

Fructo Almonte

Santo Domingo, D. N.

Abril, 2021

**Desarrollo de estrategia de endomarketing enfocado en el uso en los Sistemas de
Gestión de los Gerentes y Supervisores de Edwards Lifesciences**

ÍNDICE

RESUMEN.....	5
I. INTRODUCCIÓN.....	6
1.1. Introducción.....	7
1.2. Planteamiento del Problema	8
1.3. Formulación del Problema	9
1.4. Objetivo General	10
1.5. Objetivos Específicos.....	10
1.6. Justificación de la Investigación.....	11
1.7. Reseña de la Organización	12
II. MARCO TEÓRICO	16
2.1 Marketing.....	17
2.2 Endomarketing.....	19
III. MARCO REFERENCIAL	23
3.1 Marco Referencial.....	24
IV. MARCO METODOLÓGICO.....	27
4.1. Base del Proyecto.....	28
4.2. Población Objeto de Estudio	28
4.3. Muestra Objeto de Estudio.....	28
4.4. Ubicación Temporal del Estudio.....	28
4.5. Equipo Investigador.....	29
4.6. Proceso de Levantamiento de la Información	29
4.7. Encuesta a Supervisores y Gerentes de las distintas áreas de Edwards Lifesciences	29
4.8. Encuesta al equipo de Recursos Humanos de Edwards Lifesciences	30
4.9. Entrevista gerente de Recursos Humanos de Edwards Lifesciences	30
4.9.1. Análisis FODA	31
V. DISEÑO DE LA HERRAMIENTA.....	32
5.1. Diseño de la Herramienta	33
5.2. Plan para la Elaboración de la Herramienta	36
5.3. Levantamiento de Procesos	37
5.4. Estructura de la Herramienta.....	39
VI. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UNA CAMPAÑA DE ENDOMARKETING Y COMUNICACIÓN	40

6.1 Diseño e Implementación de una Campaña de Endomarketing y Comunicación	41
6.2. Plan de Endomarketing y Comunicación.....	41
6.3. Plan de Acción de Comunicación.....	43
6.4. Costo Estimado.....	44
7.1. Plan de Capacitación.....	46
7.2. Matriz de Capacitación.....	47
7.3. Medición de la Efectividad	49
VIII. PLAN PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA	50
8.1. Plan para el Fortalecimiento de la Cultura.....	51
8.2. Plan de Acción Fortalecimiento de la Cultura.....	52
8.3. Matriz de implementación.....	53
IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	54
9.1 Conclusiones	55
9.2. Recomendaciones	58
X. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	60
10.1. Referencias WEB:	61
XI. ANEXOS	63
11.1. Anexo 1: Encuesta aplicada a los supervisores y gerentes de Edwards Lifesciences ...	64
11.2. Anexo 2: Encuesta aplicada al equipo de Recursos Humanos de Edwards Lifesciences	67
11.3. Anexo 3: Entrevista gerente de Recursos Humanos	69

RESUMEN

Este trabajo de fin de máster tiene como propósito crear una estrategia que reúna herramientas que ayuden a los supervisores y gerente de Edwards Lifesciences RD a gestionar el personal bajo su responsabilidad a través de un plan de endomarketing (marketing interno), que nos permita lograr un cambio cultural en la gestión de los procesos de Recursos Humanos.

Con este proyecto queremos lograr que los supervisores y gerentes estén más involucrados en las necesidades de su personal y que estos se sientan satisfechos y motivados desde sus diferentes funciones, siendo gestionados por un líder capacitado que gestione los procesos de Recursos Humanos desde su área con el fin de beneficiar tanto a los empleados como a la empresa.

Palabras Claves: Endomarketing, Estrategia, Herramienta, Colaboradores, Gerentes, Supervisores, Recursos Humanos.

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Introducción

Los sistemas de gestión de Recursos humanos establecen una relación entre la gestión de los recursos humanos y la tecnología de la información. Permiten que las empresas automaticen muchos procesos del área con la doble ventaja de reducir la carga de trabajo del departamento y aumentar la eficiencia del área. De esa misma forma con la creación de una estrategia de endomarketing (marketing interno) para los supervisores y gerentes de Edwards Lifesciences se busca descargar el área de Recursos Humanos para gestionar los colaboradores de toda la empresa segmentados por área con sus respectivos líderes.

El departamento de Recursos Humanos de Edwards Lifesciences cuenta con los sistemas de gestión necesarios para que sus procesos estén automatizados, pero a pesar de esto los supervisores no manejan los procesos y muestran desconocimientos sobre los mismos, por lo que cuando sus colaboradores tienen dudas o necesitan algún soporte los direccionan al área de Recursos Humanos en busca de respuestas.

La siguiente propuesta está trabajada considerando lo importante que es que el departamento de Recursos Humanos tenga un papel más estratégico y consultor en Edwards Lifesciences y que sus líderes asuman la parte de responsabilidad que tienen sobre los procesos de gestión de sus colaboradores.

Edwards Lifesciences es una empresa que cuenta con una cultura fuerte y definida, en donde sus empleados tienen un alto compromiso e identificación con la empresa. Consideramos que con el diseño de esta herramienta de consulta de los procesos del área de Recursos Humanos y el desarrollo de una estrategia de endomarketing para su implementación ofreceremos a los líderes el soporte necesario para que sean más autodirigidos al momento de gestionar a sus colaboradores.

1.2. Planteamiento del Problema

El departamento de Recursos Humanos de Edwards Lifesciences DR se encuentra actualmente en un proceso de cambio en la estructura a nivel corporativo, estos cambios requieren que los supervisores asuman mayor responsabilidad de los procesos de gestión de su personal relacionados a los subsistemas de Recursos Humanos.

En la actualidad los gerentes y supervisores de Edwards Lifesciences no cuentan con una herramienta de consulta que les sirva de guía para los procesos de Recursos Humanos que les ayuden a dirigir sus colaboradores, por lo que, al momento de recibir alguna pregunta de sus reportes, realizar procesos de salida, consultar vacaciones, manejo de horas extras del personal, entre otros, deben dirigirse cada vez a Recursos Humanos en busca de las respuestas y guía de los procesos.

Esta investigación consiste en el desarrollo una herramienta de consulta de los procesos de Recursos Humanos que permita a los gerentes y supervisores autogestionar a su personal de una manera eficiente y oportuna, apoyados de una estrategia de Endomarketing para la implementación del mismo.

1.3. Formulación del Problema

¿Cuáles estrategias de Endomarketing aportarían al Sistemas de Gestión de los Gerentes y Supervisores de Edwards Lifesciences?

Sistematización del Problema

1. ¿Cuáles herramientas podrían servir de consulta para los procesos de gestión de Recursos Humanos?
2. ¿Cuál sería la estrategia de Endomarketing y Comunicación utilizada para implementar el uso de la herramienta??
3. ¿Cuáles capacitaciones recibirían los supervisores y gerentes sobre el uso de la guía para que puedan auto gestionar sus colaboradores?
4. ¿Cómo se puede fomentar una cultura de autodirección por parte de los supervisores y gerentes que apoye la consecución de los objetivos y el desarrollo de los colaboradores?

1.4. Objetivo General

Diseñar una herramienta de consulta y desarrollar una estrategia de endomarketing para su implementación que permita ofrecer a los supervisores y gerentes el soporte necesario para autogestionar a sus colaboradores en cuanto a los procesos de Recursos Humanos se refiere.

1.5. Objetivos Específicos

- Diseñar herramienta de consulta de los procesos de gestión de Recursos Humanos.
- Determinar la estrategia de Endomarketing y Comunicación para implementar el uso de la herramienta.
- Capacitar a los supervisores y gerentes sobre el uso de la herramienta de autogestión en los procesos de Recursos Humanos de sus colaboradores.
- Fomentar una cultura de autodirección por parte de los supervisores y gerentes que apoye la consecución de los objetivos y el desarrollo de los colaboradores.

1.6. Justificación de la Investigación

En la actualidad Edwards Lifesciences cuenta con un equipo de Recursos Humanos muy enfocado en solucionar las problemáticas o dudas del personal, lo que los ha llevado a dejar en segundo plano su rol de asesor y el papel estratégico dentro de la empresa. Por otro lado, los supervisores y gerentes del resto de las áreas de la empresa han descargado en este equipo su rol de guía y gestor de los procesos que impactan a sus colaboradores, generando cierta distancia de los requerimientos de su personal.

En adición, la empresa se encuentra en un proceso de reestructuración y transformación corporativa del área de Recursos Humanos. Este cambio les exige ser más estratégicos y desarrollar sistemas que permitan la autogestión del personal.

De continuar con esta situación, el área de Recursos Humanos presentará retrasos en el proceso de implementación del nuevo rol exigido por la empresa y a su vez traerá consecuencias de cara a los supervisores, ya que estos estarán cada vez menos comprometidos con el bienestar y desarrollo de su gente.

Por esta razón se necesita desarrollar una herramienta que permita a los gerentes y supervisores consultar y autogestionar su equipo de trabajo cuando se requiera algún proceso o acción relacionado al área de Recursos Humanos, y así no depender 100% de esta área para poder gestionar a su personal.

Con esta herramienta lo que buscamos es ofrecer a los líderes una plataforma de consulta donde tengan a mano todos los procesos estandarizados que les permita auto gestionar a su personal y que Recursos Humanos funja como consultor para los casos en que se amerite que intervenga.

Las estrategias de Endomarketing nos permitirán alcanzar el objetivo de la herramienta a través de la implementación de los planes de comunicación y capacitación de manera efectiva. A su vez, nos permitirá lograr una comunicación más efectiva entre los supervisores y sus colaboradores, lo que se verá reflejado en el ambiente de trabajo y el fortalecimiento de la cultura de la empresa y el clima laboral.

1.7. Reseña de la Organización

Edwards Lifesciences es una empresa global de Dispositivos Médicos, fundada en 1958 por Miles "Lowell" Edwards, ingeniero eléctrico e inventor. Cuando era un adolescente, sufrió dos ataques de fiebre reumática, enfermedad que puede dejar cicatrices en las válvulas del corazón. Fabricó el primer corazón artificial.

Con la ayuda del Dr. Albert Starr, desarrolló una válvula artificial para el corazón: La válvula de bola de Starr-Edwards Silastic, que se podría utilizar para sustituir la válvula mitral en un corazón humano.

En tan solo dos años, la primera válvula mitral Starr-Edwards se había diseñado, desarrollado y aprobado. Septiembre 21 de 1960 el primer paciente recibió con éxito la válvula de Starr-Edwards.

Edwards Lifesciences es líder mundial en el campo de las **válvulas cardíacas** y la **monitorización hemodinámica**.

Se sirve de la **pasión por ayudar a los pacientes** y trabaja con médicos para desarrollar tecnologías innovadoras en las áreas de las cardiopatías estructurales y la monitorización de los cuidados intensivos que permiten **salvar y mejorar vidas**.

En República Dominicana tiene 20 años en la zona franca de la zona de Haina manufacturando productos de la unidad de cuidados críticos, contando con 2,000 empleados actualmente.

Edwards Lifesciences aprovecha su experiencia en diseño, desarrollo y marketing en diversas categorías de productos para:

Cuidados críticos

Terapias de válvula cardíaca

Cirugía cardíaca

Terapias vasculares

Dispositivos de investigación

Misión

Proveer dispositivos médicos de calidad para salvar vidas.

Visión

Ser un equipo de alto desempeño, líder en la manufactura de clase mundial de dispositivos médicos, operando en alianza con nuestros proveedores y grupos de interés para lograr una cultura de excelencia operacional y responsabilidad social.

Política de Calidad

En Edwards todos los empleados estamos dedicados a ayudar pacientes proveyéndoles productos y servicios de la mejor calidad entregados a tiempo. Estamos comprometidos a mantener un sistema de calidad efectivo que cumpla con las regulaciones que nos rigen.

Creencias Culturales



¡Ayudar a los pacientes es el trabajo de nuestras vidas, y la vida es ahora!

Cultura de Accountability

La cultura de Edwards Lifesciences está basada en el accountability de cada empleado, que no es más que una cultura de trabajo donde las personas asumen accountability para pensar y actuar en la forma necesaria para alcanzar los resultados

Ac-count-a-bil-i-ty

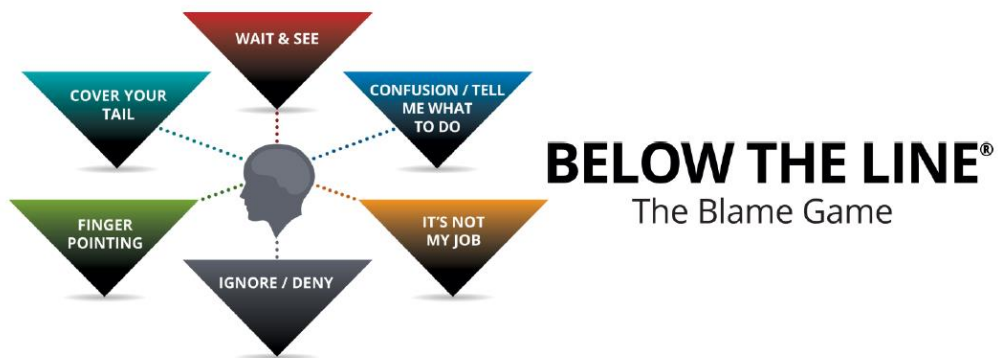
noun

1. Una decisión personal de sobreponerse a las propias circunstancias y demostrar el apoderamiento necesario para alcanzar los resultados claves: para **Verlo, Aduñarse, Resolverlo y Hacerlo.**

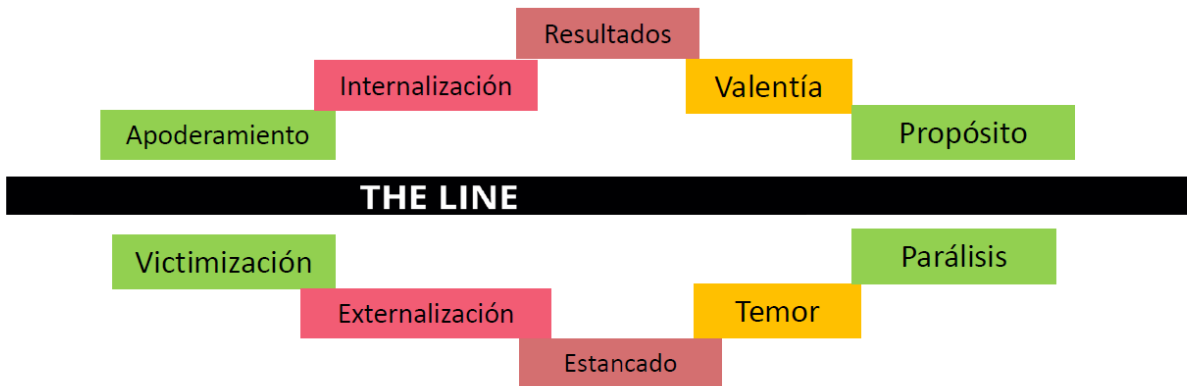
Modelos de los pasos hacia el Accountability



THE LINE



ABOVE THE LINE®
The Steps To Accountability®



BELOW THE LINE®
The Blame Game

Mejores prácticas y comportamientos reforzados por la cultura de accountability

<p>S SEE IT®</p> <p>Obtener la perspectiva de los demás</p> <p>Ser abierto y cándido en las conversaciones</p> <p>Preguntar y ofrecer feedback</p> <p>Escuchar la dura realidad para ver abiertamente la verdad de las situaciones</p>	<p>O OWN IT®</p> <p>Estar personalmente envuelto</p> <p>Aprendo tanto de los éxitos como los fracasos</p> <p>Asegurar que mi trabajo esta alineado con los resultados claves™</p> <p>Actuar sobre el feedback que recibo</p>	<p>S SOLVE IT®</p> <p>Preguntar constantemente, “Qué más puedo hacer?”</p> <p>Colaborar mas allá de las barreras funcionales</p> <p>Superar los obstaculos creativamente</p> <p>Asumir los riesgos necesarios</p>	<p>D DO IT®</p> <p>Hacer las cosas que digo que voy a hacer</p> <p>Mantenerme por encima de la línea, no acusando</p> <p>Monitorear el progreso de forma proactiva y transparente</p> <p>Crear un ambiente de confianza</p>
---	---	--	--

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Marketing

Philip Kotler, es considerado el padre del marketing.

EL marketing o mercadotecnia es un proceso continuo de conocer a los consumidores, sus necesidades para lograr su satisfacción, de igual forma también crear nuevas necesidades en el consumidor para que consuma ciertos productos.

Un proceso de marketing bien implementado contribuye de forma directa en las ventas de la organización, lo que contribuye a que la empresa pueda aplicar mejoras en sus productos e innovar entorno a las necesidades de sus consumidores.

El Marketing tiene como objetivo principal llevar al consumidor al “límite de su decisión de compra” y beneficiar un intercambio entre vendedor y comprador que resulte beneficioso para ambas partes.

Uno de los conceptos relacionados al Marketing es el **Endomarketing**. Se diferencian en que el Marketing tiene como objetivo “llevar al cliente hasta el límite de la decisión de compra” y el Endomarketing tiene como objetivo “engancha y motivar a los empleados con el trabajo para generar menor rotación y mayor productividad”.

Marketing: Antecedentes

Las técnicas y estrategias de la Mercadotecnia se remontan a un tiempo tan antiguo como la misma civilización. Quedaba evidenciada al momento en que un comerciante o dueño de negocio buscaba vender más que su competencia o lograr clientes potenciales de sus productos o servicios.

Finalmente, el marketing se desarrolla con la llegada de la Revolución Industrial en el Siglo XVIII. La producción en masa y la promulgación de leyes antimonopolio generaron la necesidad de diferenciarse de los demás competidores, quienes fabricaban el mismo producto.

“El consumo es el único fin y propósito de toda producción y los intereses del productor sólo deben ser atendidos en la medida en que sea necesario para promover la intención del consumidor” es una afirmación de Adam Smith, un economista y filósofo escocés, en el siglo XVIII y está cerca de sentar la base del concepto del marketing moderno. De ella se desprende la idea de que la principal motivación o preocupación de todo fabricante en torno a aquellas necesidades del consumidor.

Sería a principios del siglo XX, exactamente en el año 1902, cuando el profesor Jones de la Universidad de Michigan utilizó por primera vez el término. Pocos años más tarde, la disciplina fue creciendo hasta alcanzar su autonomía e independencia en el año 1911. Poco después, en 1914, Lewis Weld mostró la primera investigación científica sobre el marketing. Tan solo un año más tarde se editaría el primer libro de marketing de la mano de Arch Wilkinson Shaw.

En ese entonces el marketing se encargaba de dos cosas: producción y producto. Y trataba de que la distribución fuera lo más eficiente posible. Así mismo, el marketing se circunscribía a actividades comerciales, con fin de lucro. Más tarde, la disciplina se expandió a otros espectros como organizaciones sin ánimo de lucro, fundaciones o incluso la política.

No obstante, las técnicas utilizadas entonces han evolucionado a medida que el mercado cambia para adaptarse en cada momento del tiempo a los hábitos, estilo de vida, tendencias de consumo y nuevos canales de comunicación que van surgiendo. Por lo tanto, seguiremos explorando nuevas formas de llegar al cliente final de la manera más efectiva y eficiente posible.

2.2 Endomarketing

Harvey Ball fue el inventor del Endomarketing.

El Endomarketing o marketing interno es un conjunto de técnicas y estrategias que desarrolla la motivación, el compromiso y el sentido de pertenencia de los clientes internos (trabajadores). Son actividades que se encargan de promocionar los valores de la marca, la identidad e imagen corporativa entre sus propios empleados.

Estas acciones son parte de la política de comunicación interna de la empresa; el objetivo es que los trabajadores se identifiquen mejor con los productos o servicios que la empresa ofrece a los clientes, con su filosofía y sus valores, mejorando así su motivación y su fidelidad a la compañía.

Endomarketing: Antecedentes

En el año 1976 se realizó la primera mención del concepto del Endomarketing, cuando Berry, Hansen y Burke se refirieron a la necesidad de maximizar las capacidades de los empleados para aumentar la calidad de los servicios. Berry fue el primero (1981) en definir a los trabajadores como clientes internos.

En 1986, Flipo hizo hincapié en la relación que existía entre el Endomarketing y el marketing orientado al consumidor, señalando que uno no podía existir sin el otro. Su teoría se basaba en la observación de que no es posible ofrecer calidad al cliente externo si esa misma calidad no se aplica a la operativa interna de la empresa.

Autores como el propio Berry y Parasuraman, en 1991, consideraron la necesidad de implementar primero estas estrategias de marketing interno, antes de proceder a la promoción externa.

Ya en 1993, Rafiq y Ahmed dan un paso más, convirtiéndose en los primeros autores que estudian cómo debe realizarse la coordinación de los procesos de Endomarketing.

Endomarketing: Objetivos

General: lograr la motivación constante de los colaboradores que impacte de manera positiva sobre los clientes.

Estratégico: crear un ambiente ideal entre los colaboradores para brindar un buen servicio.

Táctico: vender campañas de servicio y esfuerzos del marketing a los colaboradores, siendo estos el primer mercado de la empresa.

El objetivo principal del Endomarketing es fortalecer las relaciones internas de la empresa con la finalidad de lograr la integración de los clientes internos para que estos tengan una visión compartida sobre el negocio de la empresa y lograr la calidad en los productos y servicios que se verá reflejado en el clima laboral.

Endomarketing: Ventajas

- Incremento de la satisfacción de los colaboradores, y por tanto, disminución de rotación del personal disminuyendo así los costes de contratación e incorporación de trabajadores.
- Mejor proyección de valores e identidad de la empresa a los clientes externos. Reforzando la cultura hace que los colaboradores transmitan el mensaje con mayor facilidad.
- Mayor productividad debido a la motivación de los colaboradores incrementando a su vez los beneficios para la empresa.
- Mejor desarrollo profesional de los colaboradores, desarrollando así sus habilidades para un mayor aporte a la empresa.
- Captación de talentos, producto de un buen ambiente laboral y colaboradores satisfechos, siendo la mejor publicidad de cara a captar nuevos talentos.

Endomarketing: Elementos

1. **Cliente = Trabajador.** Es el cliente interno de la empresa, sus necesidades, preferencias y/o preocupaciones, que deben ser tomadas en cuenta al momento de establecer la política y estrategia social.
2. **Producto = Empresa.** El producto ofrecido a los colaboradores es la misma organización con sus fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades, sus objetivos, política y estrategia para así vincularlo al proceso en busca de mejores resultados y sentido de pertenencia.
3. **Técnica de Venta = Comunicación Interna.** La comunicación es la base principal para el éxito y logro de objetivos en un plan de marketing.
4. **Fuerza de Venta = Equipo Directivo.** Todos los colaboradores de la empresa, y especialmente, los mandos intermedios y directivos, deben convertirse en los

vendedores de los ideales y de los objetivos de la organización, con miras a promover la participación y la fidelidad de cada miembro.

5. **Objetivo Final = Incremento de Motivación.** La incrementación de la motivación es un método o estrategia para aumentar la productividad, mejorar el clima y la calidad de las funciones.

Endomarketing: Estrategias

- **Segmentación:** Tener la capacidad de reconocer los segmentos que puedan existir en la empresa en cuanto a sus colaboradores y crear estrategias adecuadas para cada uno de ellos.
- **Reconocimiento:** Reconocer los logros y metas alcanzadas por los colaboradores, crea un ambiente de satisfacción laboral.
- **Conciliación y Flexibilidad:** Hacer que los colaboradores se hagan responsables de organizarse para cumplir con los objetivos, en lugar de imponer el cumplimiento de un horario estricto.
- **Conocimiento de la marca:** Los integrantes de la empresa son los mejores embajadores de la marca ante los clientes, por lo que es fundamental que estén orientados en todos los aspectos de los productos y cultura empresarial.
- **Promoción de la formación y el desarrollo empresarial:** Tener oportunidades para mejorar las habilidades de los colaboradores y que estos adquieran otras responsabilidades.
- **Fomento del team building** o creación de equipos para la colaboración de todos los colaboradores.

Etapas Plan de Endomarketing

Algunos especialistas de la materia describen cuatro (4) etapas en el plan de marketing interna, las cuales definen de la siguiente manera:

- **Análisis del Entorno:** Cuando mencionamos el entorno no solo nos referimos al entorno dentro de la empresa, sino más bien a esos factores externos que inciden directa o indirectamente en la organización y que son relevantes para el plan.

- Estudio de Mercado Interno: Cuando sabemos que pasa fuera de la empresa, hacemos un estudio en el interior de la misma con el objetivo de conocer nuestro propio mercado.
- Proceso de Adaptación: Consiste en la acomodación de los recursos de la organización y sus sistemas. Luego de conocer el entorno interno y externo, es necesario tomar en cuenta las características reales y potenciales de los colaboradores para la implementación de una política de adecuación de esta realidad prevista a implantarse de inmediato o en un futuro.
- Control de Plan: En este punto se pondrá a prueba las bases del plan, el desarrollo de las políticas establecidas analizando su eficacia y realizando las correcciones oportunas sin desviarnos del objetivo.

III. MARCO REFERENCIAL

3.1 Marco Referencial

Podemos encontrar múltiples conceptos de Marketing, los siguientes autores han sido los más relevantes e importantes y han ayudado que en la evolución del Marketing que conocemos hoy día.

Para **Philip Kotler**, llamado el padre del marketing. Para él, el marketing es “el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios”.

Para **John A. Howard**, autor del libro “El comportamiento del consumidor en la estrategia de marketing” el marketing es “el proceso de:

1. Identificar las necesidades del consumidor.
2. Conceptualizar tales necesidades en función de la capacidad de la empresa para producir.
3. Comunicar dicha conceptualización a quienes tienen la capacidad de tomar de decisiones en la empresa.
4. Conceptualizar la producción obtenida en función de las necesidades previamente identificadas del consumidor.
5. Comunicar dicha conceptualización al consumidor.”

Según **Jerome McCarthy**, creador del concepto marketing mix, “el marketing es la realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y al encauzar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente”.

Para **Stanton, Etzel y Walker**, escritores de “Fundamentos de Marketing”, lo que es el marketing, es “un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización”.

Según **Al Ries y Jack Trout**, co-escritores del libro “Posicionamiento: La batalla por su mente” para más tarde continuar juntos con “Marketing de guerra” y “Las 22 leyes inmutables del marketing”, el término marketing significa “guerra”. Ambos piensan que la orientación de la empresa es hacia el competidor, es decir se debe analizar el mercado donde exista un plan de acción frente a las debilidades y fortalezas de cada participante.

Existen diferentes modelos de **endomarketing** que han sido referenciados por autores a lo largo del tiempo y que han ayudado a conceptualizar esta táctica de marketing en las empresas a nivel interno.

Berry, Hensen y Burke (1976) fueron quienes propusieron inicialmente este concepto con la idea de trabajar en la satisfacción del cliente externo considerando a los trabajadores internos como clientes y que estos brinden la más alta calidad haciendo que se involucren con el mayor grado posible en la empresa y tratar las tareas como un producto, además de convertirse en una ventaja competitiva para la empresa. Según este modelo, para tener empleados satisfechos son necesarios dos aspectos: la inclusión y participación.

Tansuhaj, Randall y McCullogh (1988) citan el endomarketing como “el primer paso para conseguir la lealtad y el compromiso del empleado, para que se sientan realmente identificados con la empresa”. Además, mencionan los conceptos que ha de tener un buen plan de marketing interno: reclutamiento, desarrollo, motivación, comunicación y retención de empleados.

Rafiq y Ahmed (2000) “El modelo presupone una relación entre el marketing interno y las competencias que afectan al rendimiento de la organización o más bien las herramientas que contribuyen a la satisfacción de los empleados y toma en cuenta la participación de estos en la toma de decisiones”.

Todo el marketing interno en este modelo está compuesto por la alta administración, en lo relativo al empoderamiento, ambiente físico, liderazgo y reconocimiento; el proceso de negocio, en cuanto a la selección, sucesiones, sistemas de incentivos o cambios organizacionales y, por último, la coordinación interfuncional donde se tratan temas como la comunicación interna, la coordinación y desarrollo interfuncional y personal.

Kelemen y Pappasolomou (2004) aseguran que el endomarketing “consiste en la aplicación de teorías, técnicas y reglas de marketing y de gestión de recursos humanos en todos los niveles de la organización buscando mejorar continuamente el servicio ofrecido a los clientes externos. Es por esto que, los empleados son vistos como socios corporativos o clientes internos que necesitan ser satisfechos de igual manera para que trabajen motivados y comprometidos en proporcionar productos y servicios de alta calidad que cumplan con las expectativas de los clientes externos”.

Lings y Greenley (2010) enfocan el endomarketing como un mercadeo continuo para mejorar el servicio de los clientes internos y así conseguir captar clientes externos potenciales y lograr los objetivos de la empresa.

Las ventajas de este modelo son el desarrollo de una visión holística de la organización, la medición de la calidad de los servicios ofrecidos, el rediseño proactivo de los procesos y el impacto en la satisfacción del empleado o cliente interno.

González y Hernández (2012) describen cuatro (4) elementos importantes dentro del endomarketing que impacta de manera positiva en el logro de resultados de los objetivos de la empresa y que al mismo tiempo se muestran como una analogía de factores importantes del marketing adaptados en el contexto interno. Estos son:

1. Los colaboradores que se convierten en clientes.
2. La empresa que representa el producto.
3. La comunicación interna.
4. Los mandos intermedios o directivos.

La comunicación interna, programas de capacitación y desarrollo, sistemas de incentivos y recompensa, seguridad laboral, empoderamiento, participación en la toma de decisiones, y apoyo de la gestión administrativa, también se consideran algunas dimensiones del endomarketing.

Camello, Vallejo y Gómez (2015) lo define como el esfuerzo de mercadeo interno que implementan las empresas para promover entre las personas un sistema de valores que estimule la acción de servir al cliente. Según los autores esto se logra mediante la realización de procesos a nivel interno y externo en áreas como gestión del conocimiento, recursos humanos, publicidad y mercadeo.

Caridad, Salazar y Castellano (2017) sustentan que el endomarketing puede considerarse un programa intensivo enfocado en el conocimiento del cliente interno, su capacidad, formación y la satisfacción de sus necesidades por medio de un conjunto de prácticas introducidas y perfeccionadas en la organización que buscan generar mayor motivación, compromiso y sentido de pertenencia en el personal para ofrecer al cliente externo una mejor calidad en el desarrollo de los procesos.

IV. MARCO METODOLÓGICO

4.1. Base del Proyecto

Se realiza un proyecto para una Institución privada multinacional, dedicada a la manufactura de productos médicos. La investigación es mixta, es decir, cuantitativa porque se aplicarán método de análisis de datos y cualitativa porque realizaremos una investigación exploratoria a través de la aplicación de encuestas.

Tal como afirma el autor Hernández Sampieri, R., 2014, Metodología De La Investigación. 6th ed. México: Mc Graw Hill, p.531; la investigación mixta no reemplaza la investigación cuantitativa ni la cualitativa, más bien se complementan tomando lo mejor de cada una y reduciendo los efectos de las posibles falencias que pudieran tener ambos métodos.

4.2. Población Objeto de Estudio

Los colaboradores de la Institución privada multinacional, cuya razón social es la manufactura de productos médicos, ubicada en la Zona Franca de Haina, San Cristobal, República Dominicana. La cual en su totalidad cuenta con un personal contratado y fijo de 2,022 colaboradores de los cuales 105 ocupan posiciones de supervisión de los cuales 8 conforman el equipo de liderazgo de la compañía. El equipo de Recursos Humanos está compuesto por 16 personas de los cuales 4 conforman el equipo de gerente y directora del área.

4.3. Muestra Objeto de Estudio

Tenemos un total de 97 supervisores y gerentes, de los cuales 43 participaron de la encuesta que aplicamos, representando el 45% de la totalidad de líderes. El restante 55% no participaron por diversas razones tales como licencia médica, en otras localidades de la empresa y con compromisos institucionales que le impidieron tomar la encuesta en el momento de la aplicación.

Del equipo de Recursos Humanos contamos con la participación de 10 empleados, representando el 63% de la totalidad del equipo. El restante 37% no participaron por compromisos institucionales que le impidieron tomar la encuesta en el momento de la aplicación.

4.4. Ubicación Temporal del Estudio

El estudio será realizado durante el mes de febrero y marzo.

4.5. Equipo Investigador

El equipo que investiga el caso se compone de un “Investigador Participante” que tiene dominio de la información y dinámica de la institución. Así también, cuenta con un investigador que no pertenece a la institución objeto de estudio.

4.6. Proceso de Levantamiento de la Información

Se realizó un proceso de levantamiento de información enfocado en nuestros objetivos específicos: **Diseño e implementación de herramienta, Capacitación, Comunicación y Cultura de autodirección.** Aplicando herramientas y técnicas del Endomarketing.

Herramienta	Población
Encuesta 1	Supervisores y gerentes de diferentes áreas
Encuesta 2	Equipo de Recursos Humanos
Entrevista	Gerente de Recursos Humanos

4.7. Encuesta a Supervisores y Gerentes de las distintas áreas de Edwards Lifesciences

La encuesta consiste en un cuestionario de 10 preguntas cerradas y abiertas. Las respuestas llevan a identificar el conocimiento que tienen los líderes de los procesos del área de Recursos Humanos, si consideran necesario una herramienta de consulta y capacitación en estos procesos y si consideran que dentro de su gestión deben conocer y orientar a sus colaboradores sobre estos procesos. Las respuestas también nos permitirán identificar los canales de comunicación que consideran más efectivos y como relacionan la Cultura de Accountability con la autogestión de su personal en los procesos de Recursos Humanos.

Proceso de aplicación:

Se envía una comunicación a los supervisores y gerentes informando en que consiste la encuesta que está realizando el área de Recursos Humanos y porque es importante que la completen. La encuesta se realizó a través de la plataforma Microsoft Forms. El total de personas que completaron la encuesta fue de 43 colaboradores con cargos de gerentes y supervisores de diversas áreas de la empresa.

4.8. Encuesta al equipo de Recursos Humanos de Edwards Lifesciences

La encuesta consiste en un cuestionario de 7 preguntas cerradas y abiertas. Las respuestas llevan a conocer desde el punto de vista de Recursos conocimiento que tienen los líderes de los procesos del área de Recursos Humanos, si consideran que la herramienta de consulta generaría valor a su trabajo y cuales procesos de su área considera deben estar incluidos.

Proceso de aplicación:

Se envía una comunicación a los integrantes del equipo de Recursos Humanos informando en que consiste la encuesta y porque es importante que la completen. La encuesta se realizó a través de la plataforma Microsoft Forms. El total de personas que completaron la encuesta fue de 10 colaboradores de las áreas de Compensación, Beneficios, Relaciones Laborales, Reclutamiento, Capacitación y Desarrollo.

4.9. Entrevista gerente de Recursos Humanos de Edwards Lifesciences

Reunión presencial con el objetivo de recabar información que permita conocer opiniones y percepción sobre el manejo de los supervisores y gerentes de las diversas áreas, en el manejo de los procesos del departamento de Recursos Humanos y la gestión de su personal.

4.9.1. Análisis FODA

A continuación, presentamos el estudio de la situación de la institución en la cual analizamos sus características internas y su situación externa enfocados principalmente en la cultura y los supervisores.

FORTALEZAS

- Cultura empresarial bien definida.
- Fundación Edwards apoya los avances en el conocimiento, la mejora en la calidad de vida e instituciones sin fines de lucro.
- Cuenta con una amplia gama de productos.
- Compromiso con la diversidad e inclusión.
- Líderes con visión clara de hacia dónde va la organización y de cómo lograrlo.
- Supervisores que promueven el trabajo en equipo.

OPORTUNIDADES

- Las tendencias sobre Recursos Humanos están más orientadas a la consultoría, cada vez menos operativo.
- Automatización de los procesos de Recursos Humanos.
- Innovación en la implementación de estrategias de endomarketing en las empresas.

DEBILIDADES

- Poca sostenibilidad de la Cultura de Accountability en el equipo de supervisores.
- Canales de comunicación interna poco utilizados por el personal.
- Falta de herramientas de consulta de los procesos de Recursos Humanos.
- Falta de gestión del personal por parte de los supervisores en los procesos de Recursos Humanos.

AMENAZAS

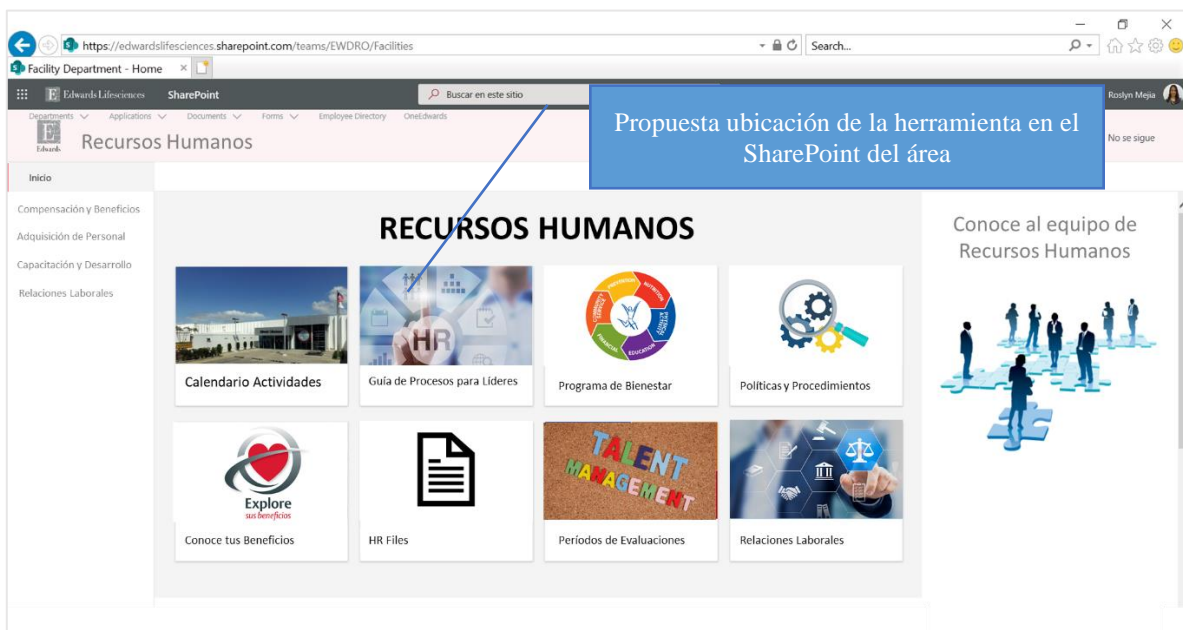
- Demanda de personal en empresas del sector zona franca

V. DISEÑO DE LA HERRAMIENTA

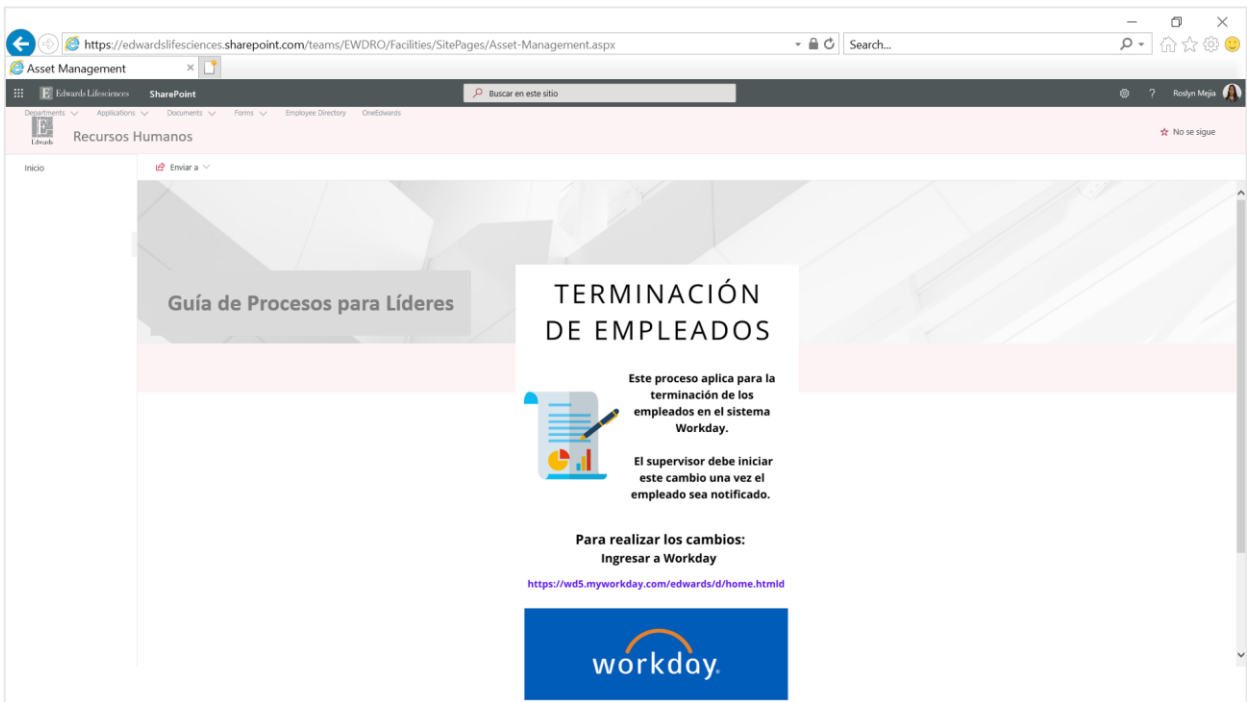
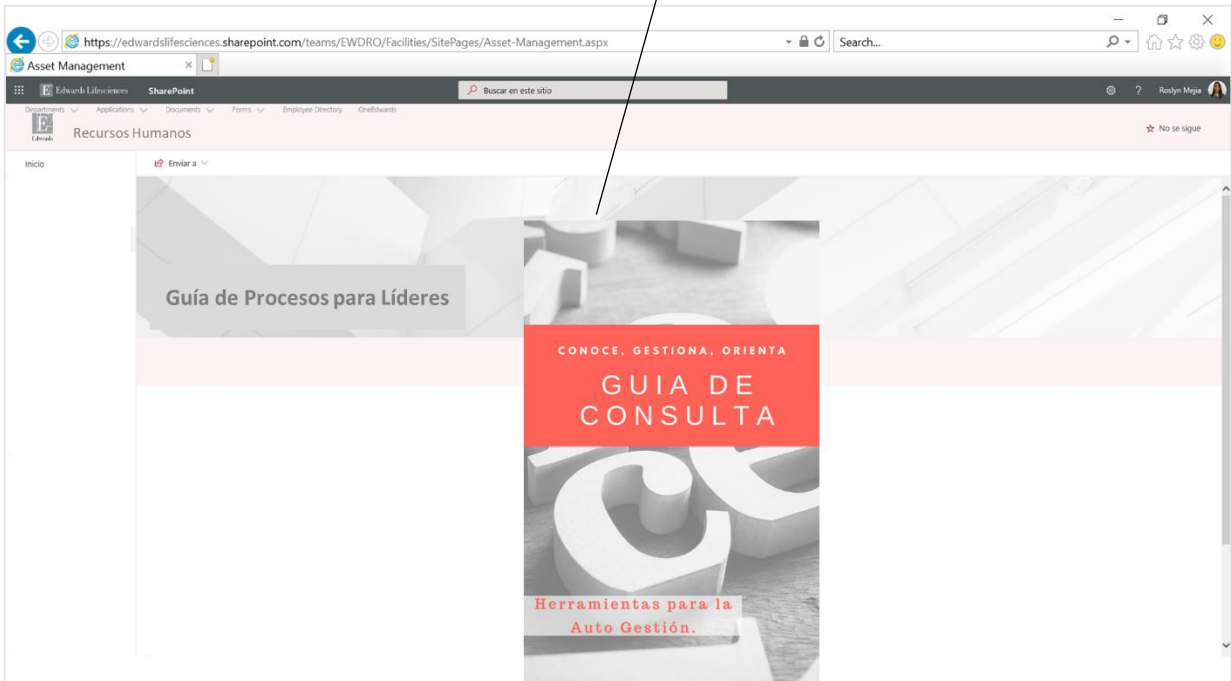
5.1. Diseño de la Herramienta

Basados en los resultados de la investigación se determinó la creación de una herramienta que le permita a los supervisores y gerentes de Edwards Lifesciences DR desarrollar y gestionar oportunamente a sus colaboradores creándoles, en primer lugar, un documento de consulta digital que estará colgado en el SharePoint de Recursos Humanos y donde tendrán acceso a todos los procesos del área en los que están directamente relacionados con la gestión del personal bajo su cargo, y los mismos tendrán una guía para poder desarrollarlos. Proponemos que no sólo esté enfocada en los procesos del área si no que también se incluyan recomendaciones y acciones para mantener la cultura en los equipos de trabajo y de igual forma características de un líder de alto desempeño y recomendaciones.

Microsoft SharePoint “es una plataforma de colaboración empresarial diseñada para compartir y administrar contenido, conocimientos y aplicaciones para impulsar el trabajo en equipo, encontrar información rápidamente y colaborar con todos los miembros de la organización en un mismo lugar. Mejora la eficiencia de la organización compartiendo recursos y aplicaciones comunes en los sitios principales y portales”. (*Microsoft Office*).



Al dar click en la portada se
abrirá la guía virtual



https://edwardslifesciences.sharepoint.com/teams/EWDRO/Facilities/SitePages/Asset-Management.aspx

Asset Management

Edwards Lifesciences SharePoint

Recursos Humanos

Inicio

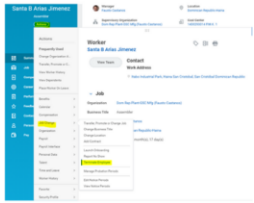
Enviar a

Guía de Procesos para Líderes

TERMINACIÓN DE EMPLEADOS

Paso a Paso

1. Debe buscar al empleado en el sistema. Una vez en pantalla, acceder a través del menú "Actions" >>> Job Change >>> Terminate employee



https://edwardslifesciences.sharepoint.com/teams/EWDRO/Facilities/SitePages/Asset-Management.aspx

Asset Management

Edwards Lifesciences SharePoint

Recursos Humanos

Inicio

Enviar a

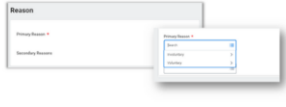
Guía de Procesos para Líderes

TERMINACIÓN DE EMPLEADOS

Paso a Paso

La siguiente pantalla le permitirá colocar las razones y la fecha de la salida.

2. En la primera sección "Reasons" podrá colocar si la salida es voluntaria (renuncia) o involuntaria (desahucio). Haciendo click en las pestañas "Primary Reason"/"Secondary Reason" se desplegará un menú secundario en donde podrá incluir la razón por la cual sucede la salida.

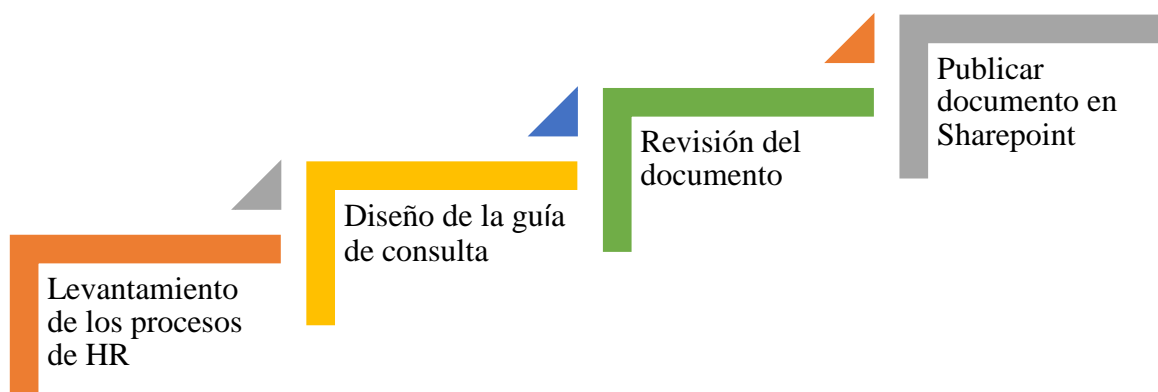


Se pudo comprobar en los resultados de la encuesta que los supervisores y gerentes consideran que **Microsoft SharePoint** es la plataforma adecuada para colocar la herramienta de consulta y que la misma sea una guía digital paso a paso y de fácil acceso.

De los resultados de la encuesta aplicada al equipo de Recursos Humanos se evidenció que el equipo considera que una herramienta de consulta de los procesos del área dirigida a los supervisores y gerentes contribuirá a que los procesos sean accountables de los procesos en los que deben intervenir.

5.2. Plan para la Elaboración de la Herramienta

En el siguiente grafico mostramos los pasos a seguir para la elaboración de la guía propuesta:



Fuente: Elaboración propia

5.3. Levantamiento de Procesos

Basados en los resultados de las encuestas realizadas determinamos que los procesos siguientes son los que estarán incluidos en la herramienta de consulta, la selección se realizó en base a los procesos en los cuales los supervisores tienen incidencia.

- **Procesos área de Adquisición de Talento:** Conocer y manejar los procesos de adquisición de nuevo talento desde la solicitud hasta la selección del mejor talento.
- **Procesos área de Compensación y Beneficios:** Manejar y conocer las políticas y procesos de Compensación y Beneficios que le aplican a sus colaboradores y como pueden acceder a ellos.
- **Procesos área de Capacitación y Desarrollo:** Conocer las políticas y procesos para la solicitud de capacitaciones, que identifiquen las necesidades y oportunidades de desarrollo de los colaboradores.
- **Procesos área de Relaciones Laborales:** Manejar y conocer las políticas y procesos del área de relación con los empleados.

PROCESOS POR ÁREA

Área de Reclutamiento de personal	<ul style="list-style-type: none">- Requisición de nuevo personal- Proceso de entrevista- Selección de talento- Promociones- Programa de pasantías
Área Compensación y Beneficios	<ul style="list-style-type: none">- Vacaciones- Cambios laterales- Cambios de turno- Promociones- Cambios de supervisor- Solicitud de cartas de trabajo- Procesos de Kronos (sistema de horas extras y control de asistencia)- Beneficios por grupo de empleados- Manejo de casos relacionados a beneficios (seguro médico, transporte, cafetería, entre otros)- Reporte de Licencias Medicas- Compensación
Área de Capacitación y Desarrollo	<ul style="list-style-type: none">- Becas para Maestrías- Becas de Ingles- Diplomados y cursos en general- Programas de Desarrollo- Proceso de evaluación de desempeño- Promociones- Plan Individual de Desarrollo- Cultura de Accountability
Área Relaciones Laborales	<ul style="list-style-type: none">- Terminación voluntaria- Terminación de personal- Manejo de Conflictos- Sistemas de consecuencias- Acciones disciplinarias- Manejo de Permisos- Entrevista de salida

5.4. Estructura de la Herramienta

La guía de consulta digital tendrá la siguiente estructura:



Fuente: Elaboración propia

- **Descripción y Objetivo:** En esta sección explicaremos lo que persigue la herramienta, la expectativa del área de Recursos Humanos, que competencias se busca desarrollar con la herramienta y el aporte para los supervisores y gerentes.
- **Procesos que puedo gestionar:** En esta sección plasmaremos los procesos que los líderes pueden autogestionar para sus colaboradores.
- **Guía para ser un líder de alto desempeño:** Esta sección la utilizaremos para incluir las características de un líder de alto desempeño y recomendaciones.
- **Cómo vivimos la Cultura:** En esta sección queremos utilizarla para reforzar la cultura de Accountability que tiene Edwards Lifesciences, acciones, recomendaciones que los líderes puedan aplicar de manera individual y con sus equipos.
- **Recursos Humanos como Tu Asesor:** Esta sección nos permitirá aclarar a los líderes que el rol del área no cambia, que seguirán recibiendo el apoyo que requieran.

**VI. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UNA CAMPAÑA DE
ENDOMARKETING Y COMUNICACIÓN**

6.1 Diseño e Implementación de una Campaña de Endomarketing y Comunicación

Como se explica en el Marco Teórico el endomarketing es un conjunto de técnicas y estrategias que desarrolla la motivación, el compromiso y el sentido de pertenencia de los clientes internos (trabajadores). Con esta metodología pretendemos agregar valor a la empresa con el diseño e implementación de una herramienta de consulta a través del siguiente plan de endomarketing.

Basados en los resultados de la encuesta realizada a los supervisores y gerentes determinamos que los canales de comunicación que consideran más efectivos son el correo electrónico, mensajes en la pantalla de cafetería y las reuniones, por lo que estas serán las vías principales en la ejecución del plan de comunicación.

6.2. Plan de Endomarketing y Comunicación

Objetivo

Posicionar esta nueva herramienta, que los líderes la conozcan y le den uso el proceso de gestión de su personal.

Estrategia

Desarrollar una campaña de Endomarketing y comunicación, basada en el fortalecimiento de la Cultura de Accountability de la empresa Edwards Lifesciences.

FASE I: Lanzamiento de la herramienta

- Definición de nombre para la campaña y desarrollo de piezas y material POP que vayan acorde con la línea gráfica de la campaña
- Evento virtual: cuyo objetivo es comunicar funcionalidades y lo que busca Recursos Humanos con la implementación de esta herramienta, reforzando la cultura de la empresa y que se espera de ellos como líderes y con la gestión de su personal.
La actividad será liderada por la Directora de Recursos Humanos y el Director de Planta.
- Lanzamiento de Academia de Gestores

Tiempo de duración: 3 semanas

Piezas de comunicación vía correo electrónico:

- Expectativa
- Invitación virtual
- Post evento (enviar resumen de acuerdos)

FASE II: Academia de Gestores

- Los líderes deberán tomar un entrenamiento virtual de la guía a través de la plataforma WorkDay. Esta herramienta nos permite llevar control de supervisores y gerentes que la tomaron y los que están pendientes.
- Luego tendremos varios entrenamientos más personalizados, en los que profundizaremos tanto en la parte de los procesos como de Cultura, para que los líderes entiendan y se familiaricen con la herramienta.

Tiempo de duración: 2 meses

Piezas de Comunicación: mensajes por correo electrónico, material audiovisual, material POP
Modelo: virtual

FASE III: Seguimiento a la implementación

- Reforzar a través de comunicaciones por correo, newsletters y pantallas.
- Reuniones de seguimiento de los supervisores.
- Encuestas a los colaboradores.

Tiempo de duración: Esta fase se mantiene fija, no tiene fecha de finalización

Piezas de comunicación: testimoniales que refuercen la Cultura y piezas para detallar los procesos de Recursos Humanos.
Modelo: virtual

FASE IV: Cierre y reconocimiento

Evento de reconocimiento a aquellos supervisores y gerentes que hayan demostrado compromiso con el uso de la herramienta.

Categorías a reconocer:

- Supervisor destacado por su equipo.
- Supervisor destacado por Recursos Humanos.

Tiempo de ejecución: al cumplir 1 año de implementada la herramienta.

Piezas de comunicación vía correo electrónico:

- Expectativa
- Invitación virtual
- Post evento (enviar resumen de acuerdos)

6.3. Plan de Acción de Comunicación

PLAN DE ACCION DE COMUNICACION					
Objetivo específico: Impulsar el uso de la herramienta de consulta para el fortalecimiento de la autogestión de los líderes y una comunicación mas estrategica y de asesoramiento con el área de Recursos Humanos.					
ACTIVIDAD	TAREA	RESPONSABLE	INICIO	TERMINO	EVIDENCIA
Establecer una cultura de autogestión en torno a los procesos de Recursos Humanos	Sesiones de Brainstorming con los supervisores y líderes	Recursos Humanos	26-Abr-2021	28-Abr-2021	Reporte de piezas de comunicacion y resultados
	Encuesta al personal para medir la situación actual entorno al manejo de los procesos de parte de los líderes	Recursos Humanos	26-Abr-2021	30-Abr-2021	Reporte de piezas de comunicacion y resultados
	Lanzamiento de la herramienta de consulta Campana de expectativa y piezas de lanzamiento	Recursos Humanos	12-May-21	21-May-21	Reporte de piezas de comunicacion
	Programa Academia de Gestores Campaña de sensibilización para la participación y difusión de convocatorias.	Recursos Humanos	24-May-21	30-Jun-21	Reporte de piezas de comunicacion y resultados
	Encuesta al personal con el objetivo medir la mejora luego de implementada la herramienta	Recursos Humanos	12-Nov-21	19-Nov-21	
Fortalecer los canales de información	Video interactivo para comunicar la nueva herramienta y los beneficios sobre los resultados esperados	Recursos Humanos	12-May-21	12-May-21	Reporte de piezas de comunicación
	Piezas de comunicación en apoyo al Programa Academia de Gestores, difusión de convocatorias y de resultados	Recursos Humanos	24-May-21	30-Jun-21	Reporte de piezas de comunicacion y resultados
	Fortalecer la comunicación mediante materiales POP de la herramienta y del programa Academia de Gestores para los supervisores y gerentes	Recursos Humanos	12-May-21	21-May-21	Reporte de piezas de comunicacion y resultados
Fortalecer la Cultura de Accountability	Cápsulas digitales para enviar con casos de empleados que ejemplifiquen la cultura.	Recursos Humanos	1-Jun-21	30-Dic-2021	Reporte de piezas de comunicacion y resultados
	Piezas de comunicación en apoyo a los grupos focales con los Champions de la Cultura y los lideres que lo requieran	Recursos Humanos/ Champions de Cultura	7-Jun-21	15-Dic-2021	Reporte de piezas de comunicacion y resultados
Fortalecer competencias de autogestión	Piezas de comunicación sobre las acciones formativas enfocadas en la autogestión	Recursos Humanos	24-May-21	30-Ago-2021	Reporte de piezas de comunicacion y resultados

6.4. Costo Estimado

Para la implementación de la campaña de endomarketing se ha considerado una partida que ya estaba contemplado en el presupuesto del año, sólo que cambia la forma en que será invertido.

No se considera necesario la contratación de personal nuevo para la implementación del proyecto propuesto.

Renglón	Costo	Nota
Costo de contratación de agencia	100,000.00	Para diseño de piezas de comunicación
Material de Promoción (POP)	250,000.00	Para 97 personas
Decoración, alimentos y bebidas para lanzamiento	100,000.00	Para 115 personas, contemplando supervisores, directores y equipo de Recursos Humanos
Premios para reconocimiento	50,000.00	Aplicar a través del programa de reconocimiento de la empresa
TOTAL GENERAL	500,000.00	

VII. PLAN DE CAPACITACIÓN

7.1. Plan de Capacitación

A raíz de los resultados arrojados en la encuesta para la capacitación de los líderes en la herramienta hemos desarrollado como parte de la estrategia de endomarketing un programa que llamamos **Academia de Gestores** el cual tiene como objetivo capacitar a los supervisores en la implementación de la herramienta en sus áreas por medio de capacitaciones virtuales enfocadas aparte de los procesos en el reforzamiento de la Cultura de Accountability de la empresa.

La Academia de Gestores estará compuesta por:

Entrenamiento en Workday

- Entrenamiento virtual de la guía de consulta, asignado a todos los supervisores y gerentes en la plataforma Workday, el cual deberán tomar de forma obligatoria.
- Esta herramienta permite tener un reporte los líderes que lo tomen y quienes estén pendiente.
- Este entrenamiento será subido luego del evento virtual de lanzamiento de la herramienta.

Sesiones enfocadas

- Sesiones virtuales semanales, que permitirán profundizar con los supervisores tanto en los procesos como en el fortalecimiento de la Cultura.
- Para poder participar de estas sesiones los líderes deben haber tomado previamente el entrenamiento en Workday.
- Estas sesiones permitirán aclarar dudas sobre la herramienta.
- De igual forma estas sesiones permitirán identificar competencias que deban ser desarrolladas en los líderes.
- Las sesiones iniciarán una semana después del lanzamiento de la herramienta, para dar tiempo a que los líderes puedan tomar el entrenamiento en Workday.
- Tendrá una duración de 2 meses.

Workday “es un software de Recursos Humanos que ofrece una solución integral con funciones específicas para la gestión de las relaciones humanas. La plataforma automatiza las funciones del departamento de Recursos Humanos”. (*softwarepara.net – magazine online*)

7.2. Matriz de Capacitación

Competencias	Capacitación	Personal objetivo	Total de empleados	DOP\$ (Costo Individual)	DOP\$ (Costo Total)	Capacitador
Técnicas	Sesiones de Brainstorming	Supervisores y Gerentes	97	\$0.00	\$0.00	Recursos Humanos Edwards
Técnicas	Entrenamiento virtual de la herramienta de consulta para líderes	Supervisores y Gerentes	97	\$0.00	\$0.00	WORKDAY
Liderazgo	Sesiones Academia de Gestores	Supervisores y Gerentes	97	\$0.00	\$0.00	Recursos Humanos Edwards
Cultural	Cómo vivimos la Cultura	Supervisores y Gerentes	97	\$0.00	\$0.00	Miembros Grupo Champions de Cultura
Técnicas	Certificación de Gestión del Cambio	Gerente de Capacitación y Desarrollo	1	\$80,000.00	\$80,000.00	Externo
TOTAL			292	\$80,000.00	\$80,000.00	

Nombre de la capacitación	Q2			Q3			Q4			Total horas	Comentarios
	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
Sesiones de Brainstorming	3									3	Sesiones para mostrar borrador de la herramienta de consulta, conocer las observaciones de los líderes y corregir o modificar los puntos que apliquen
Entrenamiento virtual de la herramienta de consulta para líderes		X								-	Entrenamiento asignado en la plataforma de Workday. No requiere ser impartido por una persona
Sesiones Academia de Gestores		3	4							14	Sesiones de 15 participantes cada una. En cada sesión se enfocará en los procesos de un área de RRHH y será impartida por una persona de esa área.
Cómo vivimos la Cultura			4	4	4	4	4	4	4	28	Grupos focales de 15 personas
Change Management Certification			3							3	
	0	3	11	4	4	4	4	4	4	45	

7.3. Medición de la Efectividad

- Aplicar encuesta a los empleados, excluyendo a los gerentes y supervisores, antes de implementar la herramienta para tener evidencia de la situación actual.
- 6 meses después de implementada la herramienta y las capacitaciones, aplicar encuesta a los empleados, excluyendo a los gerentes y supervisores, para comparar ambos escenarios y evidenciar si hay algún cambio.
- Tomar muestra del tiempo que duran los empleados en el área de Recursos Humanos buscando soporte antes de implementada la herramienta y 6 meses después medir nuevamente para comparar efectividad.
- Llevar control de los empleados que asistan directamente a Recursos Humanos en busca de respuesta y ayuda en procesos del área porque no recibieron el soporte de su supervisor o gerente.
- Los líderes que sean identificados por los resultados de las acciones anteriores como que no estén dando el uso correcto a la herramienta, serán convocados a reunión con Recursos Humanos para identificar los puntos que se deben reforzar.

VIII. PLAN PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA

8.1. Plan para el Fortalecimiento de la Cultura

Edwards Lifesciences es una empresa que cuenta con una cultura fuerte y definida, en donde sus empleados tienen un alto compromiso e identificación con la empresa. Consideramos que con el diseño de esta herramienta de consulta de los procesos del área de Recursos Humanos y el desarrollo de la estrategia de endomarketing y comunicación se aportará al fortalecimiento de la cultura tanto de los líderes como de sus equipos de trabajo.

OBJETIVO

Que los líderes sean pieza clave en el mantenimiento de la cultura entre sus equipos

Acciones	Impacto
Fortalecimiento de los Champions de Accountability: actualmente existen en la empresa y el objetivo es que sus miembros contribuyan a modelar la cultura, impartir los entrenamientos y participar en todas las actividades de relacionadas con Cultura. Nuestra propuesta es darle mayor visibilidad, reclutar nuevos integrantes, que tengan un pin o colgante de carnet que los identifique, llegar a tener un miembro por departamento que sea Champions de Accountability.	Enfocado en los champions pero su trabajo impacta a todo el personal
El Accountable del mes: Cápsulas digitales para enviar por correo y postear en las pantallas, con casos de empleados que ejemplifiquen la cultura.	Todo el personal
Realizar grupos focales con supervisores y evaluar sus funciones y acciones del día a día e identificar casos específicos donde no se está viviendo la cultura y cómo podemos transformar esa acción a lo que nos indica la cultura.	Supervisores y gerentes
Plan de Mentoring enfocado a los supervisores que lo necesiten y que sean coordinados e impartidos por los champions.	Supervisores y gerentes
Encuesta anual para medir como está la cultura entre el personal.	Todo el personal

8.2. Plan de Acción Fortalecimiento de la Cultura

PLAN DE ACCION PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA				
Objetivo específico: Fortalecer que los líderes sean pieza clave en el mantenimiento de la cultura entre sus equipos				
TAREA	RESPONSABLE	INICIO	TERMINO	EVIDENCIA
Desarrollar sesiones de grupo focales	Champions de Cultura/ Líderes	1-Jun-21	25-Dic-2021	Reporte trimestral de reuniones y logros de los equipos
Desarrollar un programa de mentoría	Recursos Humanos/ Líderes	1-Jun-21	25-Dic-2021	Informe horas de mentorías y evaluación de resultados trimestral

8.3. Matriz de implementación

ACCION	Q2			Q3			Q4			Comentarios
	Abril	Mayo	Junio	Julio	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	
COMUNICACION										
Sesiones de Brainstorming con los supervisores y líderes	26									Fecha de termino 28/04/2021
Encuesta al personal para medir la situación actual entorno al manejo de los procesos de parte de los líderes	26									Fecha de termino 30/04/2021
Lanzamiento de la herramienta de consulta Campana de expectativa y piezas de lanzamiento		12								Fecha de termino 21/5/2021
Programa Academia de Gestores Campaña de sensibilización para la participación y difusión de convocatorias.		24								Fecha de termino 30/6/2021
Encuesta al personal con el objetivo medir la mejora luego de implementada la herramienta								12		Fecha de termino 11/19/2021
Video interactivo para comunicar la nueva herramienta y los beneficios sobre los resultados esperados		12								Fecha de termino 12/05/2021
Piezas de comunicación en apoyo al Programa Academia de Gestores, difusion de convocatorias y de resultados		24								Fecha de termino 30/06/2021
Fortalecer la comunicación mediante materiales POP de la herramienta y del programa Academia de Gestores para los supervisores y gerentes		12								Fecha de termino 21/05/2021
Cápsulas digitales para enviar con casos de empleados que ejemplifiquen la cultura.			1							Fecha de termino 30/12/2021
Piezas de comunicación en apoyo a los grupos focales con los Champions de la Cultura y los lideres que lo requieran			7							Fecha de termino 15/12/2021
Piezas de comunicación sobre las acciones formativas enfocadas en la autogestión		24								Fecha de termino 30/08/2021
FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA										
Desarrollar sesiones de grupo focales			1							Fecha de termino 25/12/2021
Desarrollar un programa de mentoría			1							Fecha de termino 25/12/2021
CAPACITACION (los números indicados debajo son la cantidad de sesiones a impartir dentro del mes)										
Entrenamiento virtual de la herramienta de consulta para líderes		X								A partir del mes de mayo
Sesiones Academia de Gestores		3	4							
Cómo vivimos la Cultura			4	4	4	4	4	4	4	
Change Management Certification			3							

IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1 Conclusiones

La transformación hacia la autogestión de procesos de parte de los líderes no es cómoda de llevar a cabo, requiere de tiempo y compromiso de los colaboradores, que entiendan y apoyen la visión de cambio que quiere implementar la empresa en el área de Recursos Humanos. Los líderes son pieza clave para el éxito en los cambios corporativos que se aplicaran en las áreas de Recursos Humanos.

En este proyecto se introdujeron las técnicas de endomarketing, como una estrategia eficaz para fortalecer las relaciones internas de la institución con la finalidad de alcanzar el cambio en la gestión de los líderes con sus equipos.

El reto que se encontraba en la investigación estaba vinculado a que los líderes están más enfocados en los procesos de la empresa y prestan menos atención a los procesos que están relacionados en sus colaboradores, descargando la responsabilidad en Recursos Humanos, lo que lleva a que el área de Recursos Humanos deba dedicar mucho tiempo a resolver temas operativos que pueden ser solucionados con el supervisor o gerente.

Es importante destacar que luego de aplicar la encuesta a los supervisores y gerentes pudimos evidenciar ciertas debilidades en la información que poseen los supervisores sobre los procesos de Recursos Humanos que impactan a sus colaboradores, de igual forma evidenciamos la necesidad de impartir capacitación sobre estos procesos para que los líderes puedan ser autodirigidos.

En correlación a lo antes exhibido, concluimos que la mejor decisión es la creación de la herramienta de consulta de los procesos de Recursos Humanos en la plataforma de Share Point. Se construye así mismo una campana de endomarketing para la implementación de la herramienta, así como un plan de comunicación y un plan de capacitación para el uso correcto de la guía. Además de un plan de fortalecimiento de la cultura de la empresa enfocado en los líderes. A continuación, se presenta un cuadro que relaciona los objetivos planteados y la respuesta formulada en el ejercicio.

CUADRO DE RESPUESTA A LOS OBJETIVOS PLANTEADOS	
Objetivo General	Respuesta
Diseñar una herramienta de consulta y desarrollar una estrategia de endomarketing para su implementación que permita ofrecer a los supervisores y gerentes el soporte necesario para autogestionar a sus colaboradores en cuanto a los procesos de Recursos Humanos se refiere.	Se introdujeron técnicas de endomarketing para la implementación de la herramienta, como una estrategia eficaz para fortalecer las relaciones internas de la institución y permitirán alcanzar el cambio en la gestión de los líderes con sus equipos de trabajo.
Objetivos Específicos	Respuesta
Diseñar herramienta de consulta de los procesos de gestión de Recursos Humanos	<p>El tener líderes autodirigidos en los procesos de personal de sus colaboradores es un punto clave para la institución poder implementar con éxitos los cambios que requiere en el área de Recursos Humanos.</p> <p>La investigación arrojó que la mayoría del personal en posición de supervisión requiere tener una guía digital que les sirva de apoyo para la autogestión de su personal en los procesos del área de Recursos Humanos.</p> <p>La acción que puede aportar para tal fin:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Creación de Guía de Consulta para Líderes en los Procesos de Recursos Humanos, en la cual tendrán no solo los procesos que pueden gestionar, si no también recomendaciones para para ser un líder de alto desempeño, recomendaciones de como vivir la Cultura de Accountability con su equipo de trabajo.
Determinar la estrategia de Endomarketing y Comunicación para implementar el uso de la herramienta.	<p>Con la creación de la herramienta por si sola no se lograra el cambio de gestión en los líderes, no se logrará que sean autodirigidos en los procesos de su personal.</p> <p>La investigación arrojó que en su mayoría los líderes se sienten responsables de los procesos de Recursos Humanos, pero de</p>

	<p>igual forma pudimos evidenciar en los resultados de la encuesta al equipo de Recursos Humanos que en la práctica casi siempre envían al personal a buscar respuestas y soporte a Recursos Humanos de los mismos procesos que indican sentirse responsable de ellos.</p> <p>Para lograr una implementación efectiva de la herramienta recomendamos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar un plan de Comunicación apoyado en la estrategia de endomarketing, la cual permita fortalecer la comunicación entre supervisor – colaborador, que los líderes autogestionen su personal y Recursos Humanos sea su consultor/asesor para los casos en lo requieran.
<p>Capacitar a los supervisores y gerentes sobre el uso de la herramienta de autogestión en los procesos de Recursos Humanos de sus colaboradores.</p>	<p>La investigación arrojó que los líderes necesitan conocer más sobre los procesos en los que se requiere que asuman la autogestión con sus colaboradores.</p> <p>La acción que puede aportar para tal fin:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programa Academia de Gestores, capacitaciones sobre los procesos alineadas con la estrategia de endomarketing que permita el desarrollo de los líderes.
<p>Fomentar una cultura de autodirección por parte de los supervisores y gerentes que apoye la consecución de los objetivos y el desarrollo de los colaboradores.</p>	<p>La cultura de Accountability de Edwards fomenta la autodirección en los procesos de sus colaboradores, sobre todo de los líderes.</p> <p>La investigación arrojó que son necesarias acciones que permitan tener viva la cultura, para que no olviden que es parte esencial en la gestión del personal.</p> <p>La acción que puede aportar para tal fin:</p>

	<ul style="list-style-type: none">- Programa de mentoría en la Cultura para líderes- Programa de Accountable del mes, seleccionar al empleado que viva y ejemplifique la cultura con sus colaboradores y compañeros.
--	---

9.2. Recomendaciones

Consideramos que el presente trabajo contiene una gran y valiosa cantidad de información que permite abordar los desafíos encontrados. La creación de la herramienta de consulta de los procesos de Recursos Humanos tendría un gran impacto para la consecución de que el equipo de Recursos Humanos pueda enfocarse en tener un papel más estratégico y consultor en la empresa.

Para una eficiente implementación de la herramienta recomendamos:

- Desarrollar el plan de comunicación alineado con las estrategias de endomarketing, enfocado a todos los líderes de la empresa.
- Evaluar nuestra propuesta de capacitación de los procesos.
- Evaluar nuestra propuesta para el fortalecimiento de la cultura de Accountability y autogestión enfocada en los líderes de la empresa.
- Establecer canales viables de comunicación que permitan la interacción adecuada entre los líderes y Recursos Humanos.

Tener líderes que autogestionen los procesos de sus colaboradores, involucrados e interesados en la parte humana de sus equipos incide directamente en el factor motivacional de los colaboradores, factor que se ve reflejado en el aumento de la productividad, consiguiendo con esto una mejora en indicadores claves de gestión y desempeño.

Es importante señalar que en la actualidad el área de Recursos Humanos recibe visitas del 70% del personal por hora en busca de soporte y respuesta de los procesos del área y consumen por lo menos 20 minutos a la semana, lo que al mes por empleado son 1 hora ½ en gestiones de buscar informaciones en Recursos Humanos. El average rate de personal por hora es de RD\$95.00 pesos más el 90% de los beneficios marginales es igual a RD\$180.00 pesos (el promedio de lo que gana un empleado por hora). Al mes por empleado (1375 total de empleados por hora) se consumen 1787.5 horas, este resultado refleja la ineficiencia, el tiempo que están perdiendo los empleados buscando información y ayuda en Recursos Humanos, un tiempo que la empresa lo está pagando, pero el empleado lo está dejando de producir.

Con la implementación de este proyecto uno de los beneficios principales que tendrá la empresa se verá reflejado en la eficiencia en el tiempo de producción de los productos de RD\$321,750.00

Finalmente recomendamos a Edwards Lifesciences que tome en consideración la propuesta presentada en este trabajo final, por todas las razones anteriormente expuestas, consideramos que este ayudará a aumentar el sentido de compromiso de los colaboradores para con la empresa y sus equipos, lo que se verá reflejado en un aumento en el desempeño y fortalecimiento de la cultura de la empresa y en la efectividad de los tiempos de producción.

X. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

10.1. Referencias WEB:

<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/13418/1/378%20MKT.pdf>

<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/7463/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-118.pdf>

<http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/download/3219/4036#pfc>

<https://asesorias.com/empresas/marketing/endomarketing/#:~:text=La%20primera%20menci%C3%B3n%20al%20endomarketing,los%20trabajadores%20como%20clientes%20internos.>

<http://archives.marketing-trends-congress.com/2012/Materials/Papers/Marketing%20Strategy/FlorencioJimenezDelJuncoDutschke.pdf>

<https://www.gestion.org/el-endomarketing/>

<https://www.genwords.com/blog/endomarketing#%C2%BFQue es el EndoMarketing>

https://es.wikipedia.org/wiki/Mercadotecnia_interna

<https://www.monografias.com/trabajos89/propuesta-plan-endomarketing-elevar-compromiso/propuesta-plan-endomarketing-elevar-compromiso2.shtml>

<https://economipedia.com/historia/historia-del-marketing.html>

<https://www.cyberclick.es/que-es/marketing-interno>

<https://www.genwords.com/blog/endomarketing>

<https://www.emprendepyme.net/como-hacer-un-plan-de-comunicacion-interna.html#estructura de un plan de comunicacion interna>

<https://core.ac.uk/download/pdf/159381577.pdf>

<https://escuela.marketingandweb.es/campana-publicitaria/>

<https://www.genwords.com/blog/endomarketing#Proceso de Adaptacion>

<https://www.gestiopolis.com/plan-de-marketing-interno-o-endomarketing/>

<https://raiolanetworks.es/blog/plan-de-comunicacion/>

<https://www.emprendepyme.net/como-hacer-un-plan-de-comunicacion-interna.html>

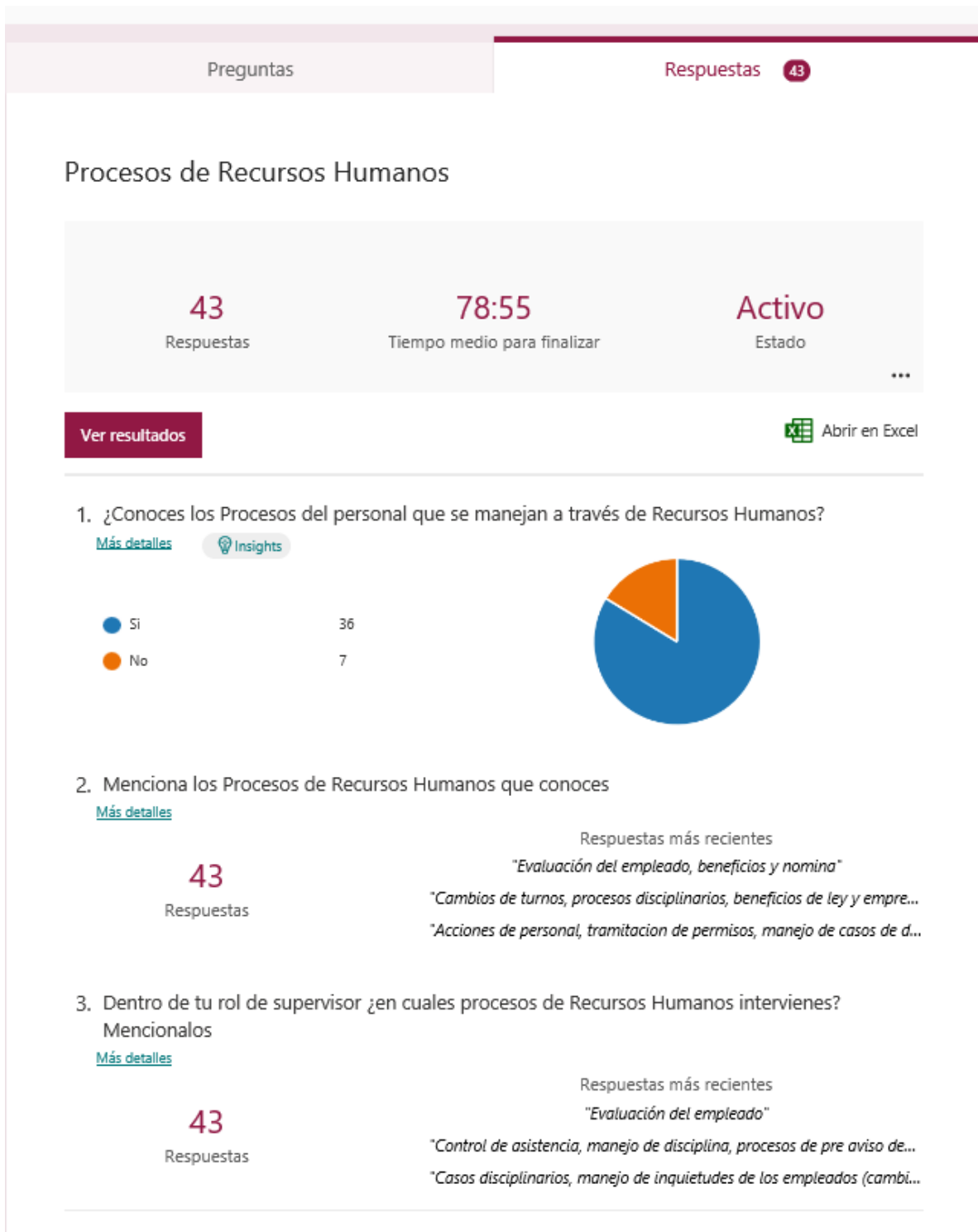
<https://asmpmarketing.com/que-es-el-marketing-definicion>

<https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/31972>

<https://www.bizneo.com/blog/endomarketing/#:~:text=El%20endomarketing%20es%20una%20t%C3%A9cnica,sus%20tareas%20con%20mayor%20entusiasmo.>

XI. ANEXOS

11.1. Anexo 1: Encuesta aplicada a los supervisores y gerentes de Edwards Lifesciences



4. ¿Que necesitarías para eficientizar los procesos de Recursos Humanos en los que intervienes como supervisor?

[Más detalles](#)

43

Respuestas

Respuestas más recientes

"Capacitación y una centralización de las informaciones"

"sistemas integrados en lo que refiere a manufactura y RH. Por ejemp..."

"Menor tiempo de respuesta en los casos rutinarios."

5. ¿Considera que le beneficiaría recibir capacitación en los procesos de Recursos Humanos?

[Más detalles](#)



6. ¿Si pudiera tener una herramienta de consulta para procesos de Recursos Humanos cual pudiera ser o como luciría para usted?

[Más detalles](#)

43

Respuestas

Respuestas más recientes

"SharePoint o una Aplicación "

"Puede ser un sharepoint subdividido por procesos donde se pueden g..."

"Shared point compartido para ver el status de los casos para dar resp..."

7. ¿Cómo relaciona la Cultura de Accountability al éxito de su gestión?

[Más detalles](#)

43

Respuestas

Respuestas más recientes

"La relación es alta ya que puedo ver de qué manera puedo contribuir..."

"El personal se siente mas identificado y con sentido de pertenencia c..."

"Se relaciona en que cuando me adueno del caso del empleado, la cul..."

8. ¿Se considera accountable de los procesos de HR que dependen de su gestión?

[Más detalles](#)

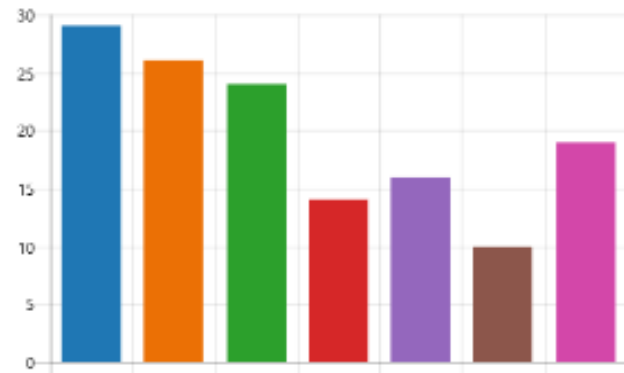
Insights



9. Cuales canales de comunicacion consideras que son mas efectivos?

[Más detalles](#)

● Correo electronico	29
● Pantalla de cafeteria	26
● Reuniones	24
● Murales	14
● Sharepoint	16
● Material impreso (volantes, ca...	10
● Espacio fisico (mural dentro d...	19



10. Consideras que la comunicacion interna fomenta tu motivacion y compromiso con la cultura de la empresa?

[Más detalles](#)

Insights

● Si	41
● No	2



11.2. Anexo 2: Encuesta aplicada al equipo de Recursos Humanos de Edwards Lifesciences

Preguntas	Respuestas 10
-----------	----------------------

Procesos de Recursos Humanos

10 Respuestas	06:57 Tiempo medio para finalizar	Activo Estado	...
-------------------------	---	-------------------------	-----

Ver resultados

Estamos abriendo este archivo en Excel...

1. ¿Considera que los supervisores y jefes conocen los procesos de las áreas de Recursos Humanos?

[Más detalles](#)

Insights

Si	4
No	6



2. Los supervisores y jefes son accountables de los procesos de su colaboradores en los que Deben intervenir

[Más detalles](#)

Insights

Siempre	0
Casi siempre	4
Pocas veces	0
Normalmente envian a los col...	6



3. Si existiera una herramienta de consulta para procesos de Recursos Humanos dirigida a supervisores y jefes, ¿considera que permitirá que los líderes sean accountables de los procesos en los que deben intervenir?

[Más detalles](#)

Insights

Si	10
No	0



4. ¿Como luciría para usted esta herramienta y en cual plataforma la colocaría?

[Más detalles](#)

10

Respuestas

Respuestas más recientes

"Tendría un istructivo de los procesos mas solicitados y que dependen...

"Electronica- colocar en share point compartido"

" worday"

5. ¿Cuáles procesos de su área considera deben estar incluidos en esta herramienta de consulta?

[Más detalles](#)

10

Respuestas

Respuestas más recientes

"Reportes de ARS e Informaciones de seguros medicos, novedades del...

"Todos los procesos de Gestion Humana enfocados a temas particular...

"Vacaciones, cursos, situaciones de transporte, nomina, permisos,solici...

6. ¿Considera que esta herramienta generaría valor a su trabajo?

[Más detalles](#)



7. Justifique su respuesta

[Más detalles](#)

10

Respuestas

Respuestas más recientes

"El supervisor contaria con una herramienta de consulta de datos/rep...

"Servir de apoyo para temas del día a día de supervision"

"para asi enfocamos en otros procesos mas complejos que necesites lo...

11.3. Anexo 3: Entrevista gerente de Recursos Humanos

ENTREVISTADO:	DEPARTAMENTO:
---------------	---------------

1. ¿Cuáles consideras son las fortalezas de nuestros supervisores?
2. ¿Cuáles consideras son las oportunidades de nuestros supervisores?
3. ¿Consideras que en la actualidad el área de Recursos Humanos tiene un papel más operativo que consultor? ¿Por qué?
4. El desarrollo de una herramienta de consulta de los procesos de Recursos Humanos para los líderes, ¿considera que permitirá que ellos sean Accountable de los procesos en los que intervienen?
5. ¿Qué debería incluir ese proceso de change management?
6. ¿Qué consideras debe incluir esta herramienta, debe limitarse solo a los procesos?
7. ¿Qué acciones tomarías para la implementación y capacitación?