

TRABAJO DE GRADO

TRIP: Tu Red Social de Integración y Participación.

**PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA RED SOCIAL EMPRESARIAL
EN UNA ORGANIZACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD DOMICILIARIA
COLOMBIANA, UTILIZANDO LA METODOLOGÍA DE TECNOLOGÍA
PERSUASIVA.**

Estudiante: Gustavo Andrés Blanco Rodríguez

Docente Tutor: Dra. Fabiola Rey

**Maestría en Administración de Empresas de Salud
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas
Universidad EAN**

Bogotá, D.C. Colombia – octubre de 2019.

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	3
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1. ¿Qué es una red social?	5
2.2. ¿Qué es una red social empresarial?	7
2.3. ¿Cómo impacta a las organizaciones, el uso de redes sociales empresariales?	9
2.4. ¿Qué es el clima organizacional?	10
2.5. Marketing, Marketing Digital y Endomarketing.	11
2.6. Tecnología persuasiva y Captología.	13
2.7. Tecnología persuasiva para la creación de herramientas de cambio comportamental	15
2.8. Modelo de Evaluación de Clima organizacional: Great Place to Work.	18
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
3.1 Contexto de la organización seleccionada.	20
3.2 Contexto de clima organizacional en las empresas del sector salud.	25
3.3 Problema por resolver.	26
4 MARCO METODOLÓGICO	28
4.1. Conceptos para tener en cuenta para la creación de la herramienta.	28
4.2. Diseño de las características de TRIP desde la tecnología persuasiva.	30
4.3. Acerca de Yammer de Microsoft:	31
4.4. Pasos para la creación de TRIP a partir de Yammer ®.	32
5. PROPUESTA DE SOLUCIÓN	34
6. CONCLUSIONES	45
7. RECOMENDACIONES	48
7.1 Cronograma de implementación.	51
7.2. Presupuesto.	52
8. BIBLIOGRAFÍA	53

1. INTRODUCCIÓN

Esta investigación tiene como objetivo introducir en una organización del sector salud, una metodología del campo de la tecnología y una herramienta del área del marketing digital para fortalecer la comunicación y participación de los colaboradores y así mejorar el clima laboral de una organización de prestación de servicios de salud.

La empresa analizada y a quién va dirigido principalmente este trabajo, muestra en sus últimos resultados de clima laboral un importante descenso en los componentes de credibilidad (accesibilidad e información) y respeto (reconocimiento y participación). Estos ítems de acuerdo con la interpretación de la firma consultora en la organización corresponden a una falencia en la comunicación bidireccional, atribuible en parte al tipo de prestación de servicios que presta (extramural), lo cual dificulta la comunicación constante presencial con los equipos asistenciales. Se decide para resolver esta situación realizar una investigación de metodologías y herramientas de otras áreas no tradicionales para el sector, entre ellas el marketing digital y aplicarlas a la organización en pro de mejorar esta situación. De allí nace el interés de evaluar el impacto de las redes sociales empresariales y buscar evidencia de los resultados que han tenido este tipo de herramientas en el clima laboral de empresas de diferentes sectores.

Se describe en el marco teórico cómo las redes sociales empresariales se han convertido en un aliado de las organizaciones, permitiendo mejorar su cultura, comunicación, productividad y rendimiento, mediante una constante motivación y un evidente cambio en el paradigma de la comunicación empresarial. Estudios a nivel mundial demuestran con hechos y datos la importancia de estas herramientas y cómo el uso de estas ha fortalecido las organizaciones, mejorando su productividad, rendimiento, cultura y resultados.

Viendo lo anterior, era requerida una metodología que permitiera evaluar las tendencias digitales (entre ellas las redes sociales) como herramientas de cambio de cultura y de mejora en la motivación y participación, lo cual conllevó al estudio de la tecnología persuasiva, ampliamente

usada en el mundo de la tecnología digital hoy en día, en la cual diferentes pasos secuenciales permiten el diseño de herramientas que facilitan que las personas cambien sus comportamientos de una forma secuencial. Ejemplos de este tipo vemos todos los días en la internet (Amazon: mayor compra; aplicaciones de salud: mejorar la movilidad y el ejercicio; Facebook: mayor permanencia en la red social, entre otros).

De todo lo anterior nace TRIP (Tu red social de investigación y participación), como una propuesta que, desde las redes sociales, permita fortalecer los vínculos de comunicación entre los colaboradores de la organización con sus equipos administrativos, que a su vez esté llena de beneficios para el equipo asistencial y que permita al equipo directivo fortalecer la integración con su equipo de trabajo. TRIP está basada en Yammer[®] de Microsoft, (Yammer[®] es una plataforma que ha sido probada a nivel mundial). El objetivo final de TRIP una vez implementado, es lograr mejorar los resultados de clima organizacional el doble de lo propuesto por la firma consultora en un año de ejecución.

El propósito final de esta investigación es entregar a la organización, la metodología de diseño, las características y un cronograma de implementación de la red social empresarial TRIP, como una respuesta para sus necesidades de clima laboral, que incluye un año de evaluación y monitoreo, generando así la aplicación de conceptos de diferentes campos (marketing, tecnología) al sector salud.

2. MARCO TEÓRICO

Este trabajo académico, se centra en la propuesta para la implementación de una red social empresarial integrativa y participativa para todos los colaboradores de una organización que presta servicios de salud de forma domiciliaria y extrahospitalaria en Colombia, vista como una posible solución para impulsar la comunicación, motivación, integración, reconocimiento y participación de todos sus colaboradores, y en especial del equipo asistencial. Por lo anterior, se realizará un recorrido por los conceptos de red social, su historia y su uso actual en las organizaciones de diferentes sectores.

2.1. ¿Qué es una red social?

Existen numerosas definiciones para red social. “Sitios web que permiten la creación de perfiles generando visibilidad y relacionamiento entre usuarios” (Boyd & Ellison, 2007) y “aplicaciones basadas en web que proveen funcionalidades para compartir, relacionarse, conversar, mediante el uso de perfiles” (Wolf, Sims, & Yang, 2018), son algunas de las más usadas hoy en día, en común tienen la generación de un perfil público con el cual interactuar con otros usuarios. Una definición más amplia es la aportada por Manning, la cual indica:

Las redes sociales tienen dos características importantes que las distinguen de otros tipos de comunicación, la primera es que permiten la participación de todos los usuarios de una u otra manera, es decir que el usuario nunca es completamente pasivo con la información que recibe, distinto a como se generaba con los periódicos u otro tipo de medios de comunicación; la segunda es que genera espacios de interacción, que pueden darse con familia, amigos o cualquier persona conocida o no, con la que se comparten intereses particulares. (Manning, 2014. P. 22)

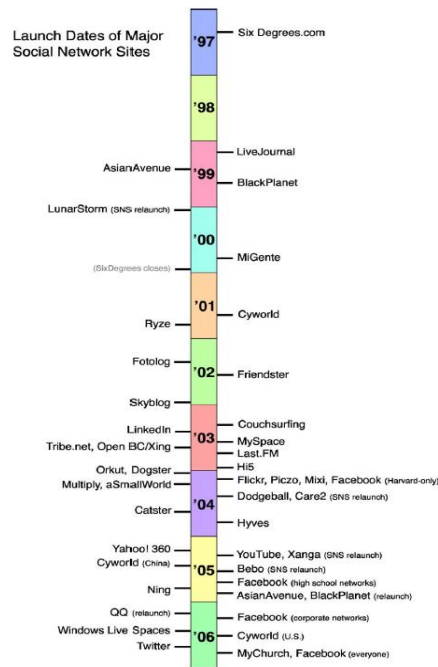
Para definir una red social típica, Boyd & Ellison, (2007) explican que esta inicia con la creación de un perfil, el cual contiene datos demográficos tales como sexo, edad, localización e intereses y espacios de *acerca de mí*, datos a los cuales generalmente se le adiciona una fotografía;

Estos perfiles pueden ser públicos o no. Una vez conectado a la red, se interactúa con otras personas los cuales son etiquetados como *amigos*, *seguidores* u otros calificativos; este es el punto de partida para compartir experiencias, comentarios, fotografías, entre muchos otros contenidos que permiten la interacción entre los miembros de la red.

Para este trabajo, se propone la definición de red social como un aplicativo basado en web que permite la interacción entre individuos mediante la creación de perfiles, generación de visibilidad e intercambio de contenidos (mensajes de texto, voz, fotografías, videos, etc.)

La primera red social con las características arriba mencionadas data de 1997, se llamaba Sixdegrees.com y estuvo vigente hasta el año 2000. Esta red permitía crear perfiles, tener lista de amigos y navegar e interactuar con los perfiles de amigos. Posteriormente fueron lanzadas al mercado diferentes redes sociales como Friendster, MySpace, Hi5, hasta las redes globales de hoy como Facebook, Twitter, Instagram, Youtube, etc. (Boyd & Ellison, 2007).

Gráfico 1: Historia breve de las redes sociales.



Fuente: Boyd y Ellison (2007)

Actualmente las redes sociales están constantemente incrementando su número de usuarios. De 2018 a 2019 se aprecia un incremento en el 9% de usuarios y un 10% de aumento en el uso de redes sociales en dispositivos móviles. La penetración de redes sociales a nivel mundial se estima en el 45% de toda la población global con un total aproximado de 3.4 Billones de usuarios; en Latinoamérica, se estima alrededor del 67% de penetración. Facebook es la principal red social global con un poco más de 2 billones de usuarios, seguido por Youtube, Instagram, Gzone, entre otros. (Kemp, 2019).

2.2. ¿Qué es una red social empresarial?

Para esta investigación, no se tomarán en cuenta las redes sociales empresariales en las que la organización, comunica mediante este canal hacia el exterior y recibe información de sus clientes. En este orden de ideas, analizaremos y estudiaremos en este aparte solamente las redes sociales que hacen parte de los canales de comunicación interna de la organización, es decir que se utilizan para comunicar e interactuar entre colaboradores. Las siguientes son definiciones ampliamente usadas:

“Una serie de tecnologías usadas para crear valor en los negocios desde la conexión de los miembros de una organización a través de perfiles, actualizaciones y notificaciones”. (Li, Webber, & Cifuentes, 2012).

La definición más ampliamente usada hoy en día por diferentes autores es la propuesta por Leonardi, Huysman y Steinfield, la cual resume todos los atributos de una red social empresarial:

Plataformas basadas en web, que permiten a los colaboradores (1) comunicar mensajes con personas específicas o hacia un público general (2) posicionar explícitamente o revelar implícitamente a compañeros de trabajo como sus socios o aliados en la comunicación (3) publicar, editar y enviar mensajes sobre situaciones particulares propias o de los demás y (4) visualizar los mensajes, contactos y archivos enviados por cualquiera

en la organización en el momento en el que el emisor lo desee. (Leonardi, Huysman, & Steinfield, 2013).

En los años 90, se implementó una solución para la comunicación entre la empresa y los colaboradores denominada intranet, en ella se podía visualizar la información documental de la compañía para los colaboradores y ellos podían revisarla en cualquier momento. Poco tiempo después se pudo evidenciar que esta, no era la solución para la comunicación al interior de la organización, pues no era frecuentemente consultada, se desactualizaba y por ello, incluso en ocasiones se convertía en una desventaja para los colaboradores al momento de ellos realizar sus trabajos. (Persson, Rodin, & Maric, 2018). Teniendo en cuenta lo anterior desde los años 2000 se vienen implementando redes sociales a nivel empresarial, en principio se utilizaron para tal fin redes públicas como *Facebook*, *Twitter* y *Google+*, lo cual ofrecía a los empleados unirse, interactuar con sus compañeros e intercambiar opiniones, conocimientos y archivos (documentos y fotos principalmente).

De acuerdo a Van Osch, Steinfield, & Balogh, (2015) con los resultados positivos obtenidos en estas interacciones, cada vez más las empresas comenzaron a utilizar *softwares* privados para sus redes internas, así sus colaboradores podían comunicarse mediante *blogs*, *microblogs*, *wikis*, estados, compartir contactos, comunidades, fotos, videos, mensajes, entre muchas otras. Estas plataformas han ido en incremento en las empresas, (*IBM Connections*, *Workplace by Facebook*, *Yammer*, *Oracle Social Network*, *Jive*, *Salesforce Buddy Media*, *Tibbr*, *Telligent*, *Kaltura*, *Moxie Software*, *Salesforce Chatter*, *Webex Social*, *Microsoft Sharepoint.*, entre otras). Actualmente además de los *softwares* privados, las empresas están construyendo sus propias redes sociales diseñadas a la medida sin uso de *software* existentes, la “colmena” *Beehive* de *IBM* es un ejemplo de ello.

2.3. *¿Cómo impacta a las organizaciones, el uso de redes sociales empresariales?*

Para comprender el contexto del impacto de las redes sociales empresariales en las organizaciones, Leonardi, Huysman, & Steinfield (2013), en su estudio explican que al interior de las organizaciones las redes sociales pueden impactar los siguientes procesos: Formación de capital social, trabajo cooperativo y coordinado, focalizar puntos de atención y analítica social. Mientras tanto Högberg, (2018) enfatiza en sus usos más frecuentes: Compartir conocimiento (uso interno), motivación - rendimiento y comunicación externa. Para esta investigación se profundizará en la motivación y rendimiento de los colaboradores y cómo las redes sociales pueden impactar positivamente en el mismo.

De otro lado, Sharma & Bhatnagar, (2016) explican sobre las diferentes herramientas propias de las redes sociales empresariales, utilizadas para fortalecer el compromiso del equipo tales como blogs, micro blogs, foros de discusión, mensajería instantánea, recomendaciones, etiquetas, entre muchos otros que permiten a los colaboradores proponer y participar de soluciones laborales o personales en dichas herramientas. Los colaboradores también se pueden unir o formar comunidades de acuerdo con sus intereses, estos pueden ser formales (economía, computación, etc) o informales (deporte, salud, nutrición) lo cual les permite interactuar en otros escenarios distintos al estrictamente laboral. Los autores proponen además que los líderes de la organización al compartir información allí en forma tradicional (mensajes) o no tradicional (videochats, likes, entre otros), desvanecen las líneas jerárquicas y motivan a los empleados quienes se sienten mucho más valorados e involucrados.

En la siguiente tabla, se describen los principales resultados e impacto de la implementación de redes sociales empresariales en organizaciones alrededor del mundo.

Tabla No. 1: Resultados de implementar redes sociales empresariales en organizaciones

Referencia	No. Personas	País	Sector de la economía	Resultado
Kuegler, Smolnik, & Kane, (2015)	419	Reino Unido	Servicios	Mejora el desempeño en la ejecución de tareas y en los procesos de innovación al interior de la compañía. Incremento de la productividad
Mendes, Gomes, & Romao, (2017)	10.000	Portugal	Servicios	Gran mejora en la medición de la cultura corporativa, mejora en la alineación empresarial (comunicación y estrategia) y trabajo en equipo. Encontraron vital la comunicación para fortalecer la motivación de los colaboradores y crear valor al interior de la organización
Persson et al., (2018)	-	Suecia	Organización no Gubernamental	Se toma en cuenta la herramienta para compartir y aprender sobre programas y actividades de aprendizaje al interior de la organización, así mismo para mantener y expandir su red de contactos, para mejorar su trabajo y para divertirse. Se generan sentidos de pertenencia, colaboración e innovación particularmente en los grupos de comunidades que comparten intereses comunes
Madsen, (2016)	4.000	Dinamarca	Bancario	La comunicación mediada por redes sociales es un ejemplo de cómo los colaboradores construyen la identidad organizacional, y como la comunicación transforma las organizaciones

Fuente: Elaboración propia con base en las referencias.

2.4. ¿Qué es el clima organizacional?

Para el clima organizacional, una definición clásica es la empleada por Litwin & Stringer (1968) donde la establecen como la “percepción subjetiva percibida del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias,

valores y motivaciones de las personas que trabajaban en una organización”. Chiavenato I., (1990) lo define como “el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes” y añade “genera ciertas dinámicas en los miembros como es la motivación, la satisfacción en el cargo, ausentismo y productividad”. Sin embargo, para el presente trabajo se tomará como base la siguiente definición elaborada por Álvarez G., (1992) que coincide directamente con la motivación de la organización respecto a la satisfacción de su equipo de colaboradores: “El clima organizacional es el ambiente favorable o desfavorable para los miembros de una organización. Impulsa el sentido de pertenencia, la lealtad y la satisfacción laboral”.

2.5. Marketing, Marketing Digital y Endomarketing.

La American Marketing Association, (2007) define el Marketing como “la actividad o grupo de entidades y procedimientos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general”. Kotler & Keller, (2012) lo definen como “un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes”. Finalmente, bajo la conceptualización de estos mismos autores encontramos una definición sencilla y muy bien valorada que resume muy bien los conceptos referentes al marketing y retiran la idea sobre la exclusividad de este como parte de un ejercicio meramente comercial: “Marketing es satisfacer las necesidades de una manera rentable”.

De acuerdo con Kotler (2012), en el siglo XXI las empresas tienen un nuevo conjunto de creencias y prácticas. Ello ha llevado a que el marketing haga parte indiscutiblemente del ADN de las organizaciones, lo cual ha llevado a un nuevo concepto, el concepto del marketing holístico:

Se basa en el desarrollo, diseño e implementación de programas, procesos y actividades de marketing que reconocen su amplitud e interdependencias. El marketing holístico reconoce

que todo importa cuando se trata de marketing, y que una perspectiva amplia e integrada es necesaria frecuentemente. Kotler (2012).

El marketing holístico, basa sus conceptos en que este ya no es responsabilidad de una única área de la organización, y tiene cuatro componentes:

- Marketing de relaciones (Cliente, canal, socios): Se basa en la construcción de relaciones satisfactorias y a largo plazo con las partes interesadas, con el fin de retener y capturar sus negocios. Su resultado deseado es la construcción de una *red de marketing*, formada por la empresa y sus grupos de interés. Al construir la red y mantenerla en el tiempo los beneficios se irán generando progresivamente.
- Marketing integrado (Comunicaciones, productos, canales): Se establece cuando se diseñan actividades y programas de marketing para comunicar y entregar valor a los clientes de forma consistente en una única entrega (Todo es mayor que la suma de sus partes).
- Marketing interno (Cliente interno, departamento de marketing, alta dirección): Consiste en contratar, capacitar y motivar a los empleados idóneos para la atención correcta de sus clientes. Asegura que todos en la organización adopten los principios correctos de marketing, este enfatiza en la alta dirección. Este es el concepto de Endomarketing que se aplica para la propuesta de solución.
- Rendimiento del marketing: Depende de los estados financieros, así como de los resultados de la organización en los diferentes campos de acción: Capital de marca y clientes, ética, entorno, legal, comunidad (responsabilidad social empresarial).

Marketing digital: El marketing digital definido por Selman, (2017) como el “conjunto de estrategias que ocurren online (incluye la web, telefonía móvil, videojuegos, etc.) y que buscan algún tipo de conversión por parte del usuario”. Conversión es el proceso que se logra cuando un usuario que visita un sitio web realice alguna acción que el creador del sitio desea (comprar,

publicar, etc.). Este se caracteriza por dos acciones, la personalización (información de acuerdo con el perfil detallado del usuario, es decir edad, grupo demográfico, preferencias y gustos) y la masividad (con un menor presupuesto llegar a mucho más público que con los métodos tradicionales). Existen diferentes estrategias de marketing digital:

- Anuncios de pago
- Marketing por e-mail
- Marketing en redes sociales
- Marketing de afiliado
- Video marketing, entre otros.

Para el presente trabajo, se tomará en cuenta la herramienta de redes sociales del marketing digital, aplicado al Endomarketing, al interior de la organización objeto de estudio.

2.6. Tecnología persuasiva y Captología.

En el instituto Stanford en los Estados Unidos, Fogg (2003), identificó que un variado y cada vez mayor número de tecnologías informáticas y servicios web podrían estar generando cambios en las personas, tanto en sus comportamientos como en sus actitudes. Internet y los teléfonos móviles facilitaban el uso de la tecnología para persuadir a las personas, puesto que podían combinar la facilidad de la interacción personalizada y la comunicación en masa.

El uso de las computadoras y la tecnología para la tecnología persuasiva fue denominado por Fogg, (2003) “Captología (del inglés CAPT: *Computers As Persuasive Technologies*)” y significa el “estudio de las computadoras como tecnologías de persuasión para cambiar actitudes y comportamientos de las personas”. y se desarrolla de la siguiente manera:

Para que una persona realice una conducta deseada, debe (1) estar lo suficientemente motivado, (2) tener la capacidad de realizar el comportamiento y (3) ser incentivado a realizar la conducta. La clave—y lo complicado—es que los tres factores deben ocurrir al mismo tiempo. (Fogg, 2009)

Para realizar la transformación de los comportamientos de las personas, Fogg (2009) propuso el *modelo de comportamiento de Fogg*, que corresponde a la siguiente ecuación: $B=MAP$ (B: *Behavior*; M: *Motivation*; A: *Ability*; P: *Prompt*). Para que un comportamiento ocurra, deben entonces converger los tres (3) elementos de forma simultánea.

M: Motivación o Motivadores: Si la motivación es alta puede hacer que las personas hagan cosas difíciles. Es inversamente proporcional a la necesidad de tener habilidad (o dificultad). Existen tres motivadores centrales: Sensación inmediata, anticipación y sentido de pertenencia:

- Sensación inmediata (qué siente al hacer la acción, placer vs. desagrado)
- Anticipación (qué prevé de esa acción: esperanza vs. miedo)
- Sentido de pertenencia (qué implica socialmente: aceptación social vs. rechazo)

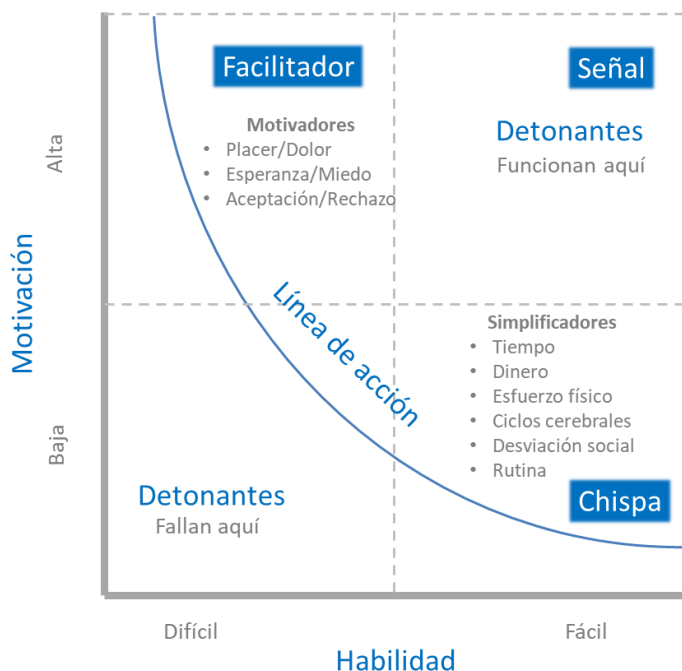
A: Factores de simplicidad: Buscar simplicidad aumenta la probabilidad de que haya habilidad. Para alcanzar el comportamiento deseado, la persona debe tener habilidad para ello, se puede incrementar de tres maneras (1) capacitación, (2) suministrar alguna herramienta y (3) reducir la dificultad y hacer simple el comportamiento objetivo. Esta será la manera como se abordará en el modelo. Los siguientes son los factores de simplicidad más frecuentes:

- Tiempo (cuánto tiempo toma)
- Dinero (cuánto cuesta)
- Esfuerzo físico (qué implica en el mundo real)
- Ciclos cerebrales (qué tan difícil es pensarlo)
- Desviación social (qué tanto desafía la norma social)
- Rutinario (qué tan desconocida es la acción)

P: Detonante. Los detonantes pueden tener diferentes nombres: Llamado a la acción, detonante, gatillo, entre otros. En el modelo existen tres (3) tipos de detonadores, los cuales son (1) Facilitadores, cuando el usuario tiene poca habilidad (2) Chispa, cuando el usuario tiene poca

motivación y (3) Señal, cuando al usuario hay que recordarle o llamar su atención para que haga algo. (Fogg, 2009)

Gráfico No. 2: Modelo de Comportamiento para la tecnología persuasiva.



Fuente: Fogg, (2019)

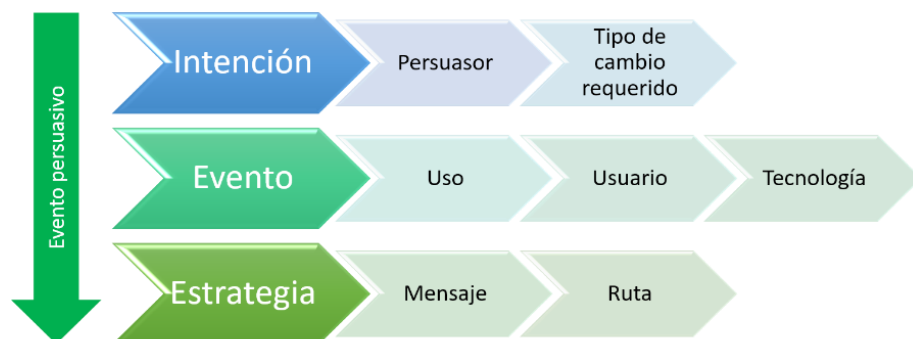
La gráfica resume los tres elementos que deben converger para la generación de cambio comportamental y permite diseñar y evaluar tecnologías persuasivas.

2.7. Tecnología persuasiva para la creación de herramientas de cambio comportamental

Para el desarrollo de un sistema persuasivo desde la tecnología tipo red social empresarial y lograr el cambio de comportamiento y actitud deseada en los colaboradores, se seguirá la metodología definida en la publicación de Oinas-Kukkonen & Harjumaa, (2009) la cual consiste en la

realización de tres pasos consecutivos a seguir para diseñar la herramienta de solución, los cuales en el contexto de la persuasión son tres (3): La intención, el evento y la estrategia.

Gráfico No. 3: Pasos para generar persuasión desde la tecnología.



Adaptado de: Oinas-Kukkonen, Harri, & Harjumaa, M. (2009).

Para poder diseñar herramientas de persuasión desde la tecnología, se requiere un exhaustivo entendimiento de lo que ocurre en toda la cadena de procesamiento de la información, es decir, entender los roles del persuasor, persuadido, mensaje, canal y contexto. Ello es dividido en tres etapas (la intención, el evento y la estrategia).

La intención: Los sistemas *per se* no son capaces de realizar cambios comportamentales o de actitud en las personas, es claro que la persona que diseña el sistema (persuasor) es quien decide el efecto deseado y las vías para llegar al mismo.

Aquí debe definirse el objetivo al que se quiere llegar en el cambio, buscar cambios de comportamiento temporal es más sencillo que intentar realizarlo de forma permanente. Es mucho más complejo generar cambios de actitud que trasciendan los comportamientos. Definir claramente la intención permite diseñar el mejor sistema y genera las expectativas reales de cambio en las personas objetivo (persuadido).

El evento: Para el evento de persuasión, es clave definir el uso que se va a dar al sistema desde la identificación del problema a impactar. Un ejemplo de persuasión, son las aplicaciones que generan motivación para ejercitarse o para tener hábitos nutricionales. En este caso, el problema son los hábitos negativos o adicciones, la intención es realizar cambios comportamentales permanentes y actitudes y el evento persuasivo desde el contexto del uso se enfoca en reforzar cada vez que se utilice la aplicación de forma constante la necesidad de la realización de actividad física con refuerzos positivos por logros alcanzados y metas cada vez más retadoras, lo cual va reforzando los comportamientos espontáneos, permanentes y finalmente la actitud hacia el ejercicio y los hábitos saludables.

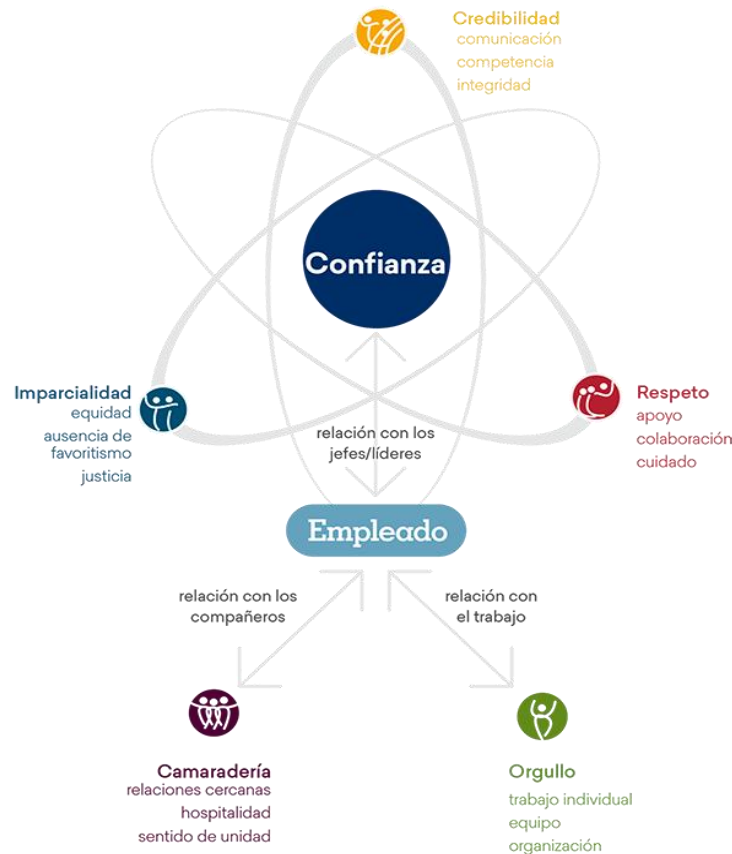
También es importante definir el contexto del usuario y su interacción con el sistema, es imperativo conocer los intereses, necesidades, objetivos, motivaciones, habilidades, actitudes preexistentes, consistencia en el compromiso, estilos de vida, factores culturales, comportamientos anclados y en sí la personalidad. Lo anterior, permite entender mejor al usuario y lograr impactar en sus comportamientos y actitudes de forma constante. Para generar impacto en el usuario, diseñar objetivos alcanzables afecta positivamente el desempeño al dirigir la atención y el esfuerzo hacia un foco claro. Lo anterior genera mayor esfuerzo y persistencia en el usuario en el uso del sistema persuasivo. Por lo anterior, dicho sistema debe alentar a los usuarios a establecer objetivos y descubrir formas de alcanzarlos de manera sistemática y efectiva.

La estrategia: Se basa en dos puntos clave (1) el mensaje y (2) la ruta. En cuanto al mensaje, el persuasor siempre está tratando de convencer al persuadido de algo, normalmente se busca mediante estrategias que impacten directamente en las emociones. En cuanto a la ruta, esta puede ser directa o indirecta, cuando el objetivo es capaz de evaluar el contenido del mensaje persuasivo generalmente se utiliza una ruta directa. Si el objetivo es menos reflexivo o no tiene claro el mensaje, la ruta indirecta es óptima para transmitir el mensaje.

2.8. *Modelo de Evaluación de Clima organizacional: Great Place to Work.*

La encuesta aplicada se denomina *Trust Index* © y hace parte del *Great Place to Work* © *model* ©, el cual consta de cinco (5) dimensiones a evaluar: Credibilidad, Confianza, Imparcialidad (Estos tres sumados representan la confianza), Orgullo y Camaradería. (© Great Place to Work® Institute, 2019b) y se explica en la siguiente gráfica:

Gráfica No. 4: Modelo de Great Place to Work ©, aplicado durante la encuesta Trust Index.



Fuente: © Great Place to Work® Institute, 2019a)

La encuesta puede obtener los siguientes resultados al compararse con las diferentes empresas del sector:

- Excelente: Consenso excepcional, casi si émulos en el país
- Muy Alta: Consenso muy sobresaliente, pocas veces superado
- Alta: Consenso superior al habitual
- Media (+): Consenso superior dentro del rango habitual
- Media (-): Consenso inferior dentro del rango habitual
- Baja: Cuestionamiento superior al habitual
- Muy baja: Cuestionamiento muy marcado pocas veces superado
- Crítica: Cuestionamiento excepcional, casi sin pares en el país.

Adicionalmente las siguientes son los resultados de tendencia:

- Muy favorable: Crecimiento de 2 o 3 niveles con respecto a la valoración previa
- Favorable: Crecimiento de un nivel respecto a la valoración previa
- Estable: No se registró valoración en la escala con respecto a la valoración previa
- Desfavorable: Decrecimiento en un nivel de la escala con respecto a la valoración previa
- Muy desfavorable: Decrecimiento de 2 o 3 niveles con respecto a la valoración previa.

Con base en los criterios arriba descritos se visualizarán los resultados de la organización en el siguiente capítulo.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1 Contexto de la organización seleccionada.

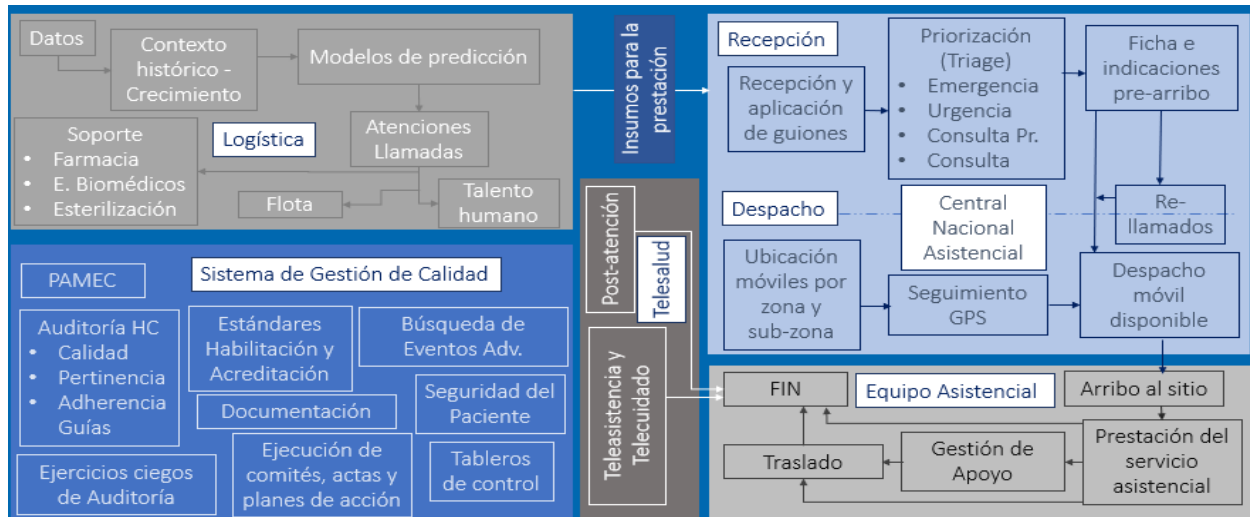
La organización seleccionada para estudio es actualmente una línea de negocio de uno de los aseguradores voluntarios de servicios de salud (Medicina prepagada) más grande del país. Tiene en su haber más de quince (15) años de experiencia en la prestación de servicios de salud ambulatoria extrahospitalaria y domiciliaria y presta servicios en las ciudades de Cali (donde se encuentra su Dirección Nacional), Bogotá, Medellín, Barranquilla, Cartagena y Pereira).

Los informes internos de la organización indican que actualmente cuenta con más de 90.000 afiliados, más de 150 clientes empresariales y aproximadamente 14.000 usuarios pertenecientes a otros aseguradores a quienes se les presta servicios de salud. Para asegurar la prestación de servicios, cuenta con alrededor de 560 colaboradores, de los cuales el 82% corresponde a personal asistencial, entre ellos 157 médicos contratados directamente con la compañía. Actualmente se cuenta con 95 vehículos entre carros de consulta domiciliaria, Ambulancias básicas y medicalizadas.

El modelo de servicio de esta organización inicia con una llamada del usuario que requiere el servicio, previa logística para los insumos requeridos para la prestación. Una vez ingresa la llamada, un equipo de paramédicos (Recepción) realiza un interrogatorio dirigido para definir la situación de salud del paciente y definir una categoría de *Triage*. Cuando se ha generado el servicio, el equipo responsable por la asignación de los servicios (Despacho), visualiza la unidad más cercana al sitio del paciente y en el sistema les envía el servicio a atender. La tripulación (Equipo asistencial) en sus Tablet (conectadas vía web al sistema operativo) reciben la dirección, síntomas y prioridad del paciente, inician el desplazamiento al sitio de los hechos. Allí se define la conducta del paciente, el cual puede quedar en casa con tratamiento y recomendaciones, o requerir traslado a una institución de salud para continuar el manejo, en caso de solicitar traslado e ir en un carro de consulta, se gestionará el apoyo por parte de una ambulancia que realizará el

traslado. Posterior al servicio el equipo de Telesalud, realiza llamadas de seguimiento para asegurar la calidad del servicio prestado.¹ La siguiente gráfica resume el modelo integral para la prestación de servicios de la organización.

Gráfico No. 5: Modelo integral de prestación de servicios.



Fuente: Documento confidencial de la organización: “Modelo integral para la prestación de servicios”

Dentro del plan estratégico de la organización, al consultar los documentos internos de se definió desde el año 2016, un proyecto de escisión en el cual, se buscaba la separación de la línea de negocio y así convertir la organización en una compañía independiente². Para ello se realizó en el año 2018 una inversión en fortalecer la estructura, los procesos, la tecnología existente, entre otros. Desde el año 2019 la organización es visualizada al interior como una compañía independiente, los estados financieros, personal, mediciones, operaciones se manejan de forma

¹ Información resumida del documento confidencial de la organización “Modelo integral de prestación de servicios”

² Información tomada del documento confidencial de la organización “Informe gerencial de resultados 2018”

autónoma por los líderes, dentro del plan de negocio 2019-2014 se visualiza una organización pionera, competitiva y líder en el mercado de salud domiciliaria en Colombia.³

Como parte del plan estratégico y teniendo en cuenta que uno de los pilares de la organización es el recurso humano, en aras de medir y fortalecer la cultura organizacional, la empresa ha decidido en su plan estratégico que bienalmente se realice la encuesta de percepción de ambiente laboral con el proveedor *Great Place to Work* © al interior de la organización.

La encuesta fue aplicada durante el mes de abril del año 2019. El periodo de aplicación fue de 1 mes, se socializó vía correo electrónico institucional a todas las personas vinculadas a la organización, en las cinco (5) regiones del país de manera simultánea. De acuerdo con los resultados, el 94% de los colaboradores respondió la encuesta; es de anotar que esta es la primera vez que se aplica y tabula de manera independiente la encuesta en la línea de negocio, como empresa independiente.⁴

Una vez aplicada, la encuesta se tabula y se compara con los resultados presentados dos años antes. El índice de ambiente laboral que resume todos los atributos mencionados en la gráfica obtiene un resultado de 60,5 contra una medición previa de 72,3.

³ Información tomada del documento confidencial de la organización “Plan estratégico 2019 – 2024”

⁴ Información tomada del documento confidencial de la organización “Resultados encuesta de clima laboral 2018-2019”

Tabla 2: Resultados de la empresa a evaluar en los diferentes criterios de la encuesta Trust Index ® de Great Place to Work ®

Dimensión	Valoración		Tendencia
	Previa	Actual	
Credibilidad	Media (+)	Media (-)	Desfavorable
Respeto	Media (+)	Media (-)	Desfavorable
Imparcialidad	Media (+)	Media (-)	Desfavorable
Camaradería	Media (+)	Media (-)	Desfavorable
Orgullo	Media (+)	Media (+)	Estable
Apreciación general	Alta	Media (+)	Desfavorable
Índice del Ambiente Laboral	72.3	60.5	Muy desfavorable
Estadio de Valoración	Muy Satisfactorio	Nivel insuficiente	

Fuente: Documento confidencial de la organización “Resultados encuesta de clima laboral 2018-2019”

Todos los atributos a excepción del orgullo muestran una importante desmejora respecto a la medición realizada dos años atrás. Al realizar la revisión de los componentes que nutren las categorías los siguientes fueron los resultados por variable:

Tabla 3: Resultados de la empresa a evaluar en cada una de las variables de la encuesta Trust Index ® de Great Place to Work ®

Variables	Valoración		Tendencia
	Previa	Actual	
Información	Media (+)	Media (-)	Desfavorable
Accesibilidad	Media (+)	Baja	Muy desfavorable
Coordinación	Media (+)	Media (-)	Desfavorable
Delegación	Alta	Media (-)	Muy desfavorable
Visión	Alta	Media (-)	Muy desfavorable
Confiabilidad	Media (+)	Media (-)	Desfavorable
Honestidad	Media (+)	Baja	Muy desfavorable
Desarrollo	Media (+)	Media (+)	Estable
Reconocimiento	Media (+)	Media (-)	Desfavorable
Participación	Media (+)	Baja	Muy desfavorable
Entorno de trabajo	Media (-)	Media (-)	Estable
Vida personal	Media (-)	Media (-)	Estable
Equidad en la remuneración	Media (+)	Media (+)	Estable
Equidad en el trato	Media (+)	Media (-)	Desfavorable
Ausencia de favoritismo	Media (+)	Media (-)	Desfavorable
Justicia en el trato a las personas	Media (+)	Media (-)	Desfavorable
Capacidad de apelación	Media (+)	Media (-)	Desfavorable
Fraternidad	Media (-)	Media (-)	Estable
Hospitalidad del lugar	Media (+)	Media (-)	Desfavorable
Hospitalidad de las personas	Media (+)	Media (-)	Desfavorable
Sentido de equipo	Media (+)	Media (-)	Desfavorable
Orgullo por el trabajo personal	Media (+)	Media (+)	Estable
Orgullo del equipo	Media (-)	Media (-)	Estable
Orgullo de la empresa	Media (+)	Media (+)	Estable
Apreciación general	Alta	Media (+)	Desfavorable

Fuente: Documento confidencial de la organización “Resultados encuesta de clima laboral 2018-2019”

Como se aprecia en las definiciones de clima organizacional, dilucidadas en el marco teórico, el interés por el estudio del clima organizacional ha crecido rápidamente durante los últimos años. Gantasala (2011) explica que las organizaciones han asumido este tópico como uno de los elementos básicos para generar mejoramiento continuo. La siguiente frase de su artículo define claramente la situación problemática para la organización al obtener un insatisfactorio resultado en clima laboral: “La motivación de los colaboradores es vital para la productividad y rendimiento

de la empresa, bajos niveles de motivación se asocian con un clima organizacional negativo y ello impacta en los resultados, rendimiento y productividad de la compañía”. Gantasala (2011).

En el caso de los resultados de clima organizacional obtenidos, el compromiso de los empleados definida por Gantasala (2011), como el “*grado en el cual los individuos están comprometidos a ayudar a una organización al hacer un mejor trabajo del requerido derivado de su motivación y su conexión con la organización*”, ha disminuido respecto a la medición anterior. Si bien el impacto no siempre es medible Gantasala (2011) nos ilustra como la organización Gallup concluyó que en las compañías hasta el 70% de los empleados están poco comprometidos con la organización, lo que genera un costo de 300 billones de dólares en pérdida de productividad sólo en los Estados Unidos de América.

3.2 Contexto de clima organizacional en las empresas del sector salud.

Existe una relación entre el clima organizacional y la calidad de servicios de salud que presta una institución prestadora de servicios de salud. Bernal González, Pedraza Melo, & Sánchez Limón, (2015), en su artículo, nos explican que existe evidencia a nivel mundial y específicamente en Latinoamérica, que demuestra que las instituciones cuyo clima laboral es bajo, tienden a presentar menor calidad en sus servicios de salud, con desenlaces y resultados en calidad menores para sus pacientes.

Bernal et. al. (2015) para definir el clima organizacional utilizan las siguientes dimensiones en las instituciones de salud: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, normas, conflicto e identidad, las cuales determinan la satisfacción de los trabajadores en relación con su ambiente de trabajo e influyen directamente en la satisfacción de los usuarios en términos de calidad de los servicios, principalmente sobre aspectos como la capacidad de respuesta en la atención médica, la empatía del personal, los elementos tangibles con que cuenta la institución

hospitalaria, la confiabilidad del servicio y la seguridad en los procesos de salud, mostrando una influencia directa entre el clima organizacional y la calidad.

Es claro que para una organización que presta servicios de salud, la calidad en salud es un resultado clave. De acuerdo a los lineamientos para la implementación de la política de seguridad del paciente en la República de Colombia (Minsalud, 2008), la seguridad del paciente se ha convertido en uno de los pilares de desarrollo de la medicina en Colombia, la política de seguridad del paciente en la que se buscan desenlaces en salud cada vez más seguros, menor número de eventos adversos y mejor calidad en los servicios es indispensable para que las instituciones sean competitivas nacional e internacionalmente, por ende cualquier estrategia que disminuya la calidad en salud debe ser objeto de estudio, manejo y tratamiento para una organización que busca la excelencia en la calidad de sus servicios.

3.3 *Problema por resolver.*

Por todo lo anterior, para la definición del problema se tienen las siguientes consideraciones:

1. El equipo asistencial tiene el 85% de participación en la totalidad del personal de la empresa a estudiar.
2. Las personas del equipo asistencial permanecen el 80-90% por fuera de las oficinas de la organización a estudiar pues su labor es la prestación de servicios de salud ambulatorios (domiciliarios).
3. La motivación y percepción de ambiente laboral adecuado, viene disminuyendo respecto a mediciones previas.
4. La comunicación es escasa entre colaboradores, son apenas minutos los que permanecen juntos y pueden compartir sus experiencias
5. Uno de los ítems de menor calificación fue la participación, los equipos sienten que sus ideas no son escuchadas por los líderes de la organización.

6. Con todo lo anterior en una compañía que está naciendo, la posibilidad de baja productividad y con ello no alcanzar las metas corporativas, está latente y es un importante riesgo para la organización.
7. Teniendo en cuenta el contexto de la organización y el sector de la economía a la que pertenece (sector salud) un inadecuado clima laboral y baja productividad puede tener un impacto negativo en la seguridad de los pacientes.

Como conclusión, podemos evidenciar que el problema a resolver es que la organización no cuenta con sólidos canales de comunicación con el personal asistencial, lo que genera desmotivación, comunicación informal y poca participación, disminuyendo la percepción de clima laboral, lo cual impacta negativamente en el rendimiento y lealtad hacia la organización, del equipo de colaboradores y en una empresa de prestación de servicios de salud, ello también puede impactar negativamente los resultados en salud de la población asegurada.

4 MARCO METODOLÓGICO

4.1. Conceptos para tener en cuenta para la creación de la herramienta.

El concepto inicial que se quiere desarrollar para focalizar la diferencia entre la comunicación lineal (actual) y la multidireccional (con la implementación de nuestra solución) en la organización, es aplicable y comparable al concepto de Web 1.0 y Web 2.0 creado por O'Reilly, (2006). El cual explica:

En la versión 1.0, la web se apreciaba unidireccional, los usuarios únicamente podían visualizar información en forma de páginas web y su interacción con los contenidos propuestos y descritos era nula. La web 2.0 inicia con un concepto de bidireccionalidad en sus contenidos, los usuarios hacen parte de la red, participan, co crean, utilizan su inteligencia colectiva generando valor y mejorando su experiencia. O'Reilly, (2006).

Ejemplos de estas compañías que utilizan web 2.0 son Google, Wikipedia, Redes sociales, etc. De acuerdo con O'Reilly (2006), las características centrales que toda Web 2.0 debe tener y son aplicadas en la solución planteada son:

- Servicios, no software empaquetado, con escalabilidad rentable:
- Control sobre fuentes de datos únicos y difíciles de replicar que se enriquezcan a medida que más gente las utilice.
- Confiar en los usuarios como co-desarrolladores.
- Aprovechar la inteligencia colectiva.
- Sacar partido de la larga cola (the long tail) mediante el autoservicio del cliente.
- Software no limitado a un solo dispositivo.
- Interfaces de usuario, modelos de desarrollo y modelos de negocio ligeros.

Otro concepto clave, creado por Nielsen, (2002) es la usabilidad. Definida como la vía para facilitar su acceso y navegación, la cual se resume en los siguientes diez (10) postulados:

1. Visibilidad del estado del sistema: Se debe mantener informado al usuario de lo que está ocurriendo y en que punto de la navegación se encuentra.
2. Adecuación entre el sistema y el mundo real: El sistema debe tener el mismo idioma que los usuarios, utilizar palabras, frases y conceptos que sean familiares.
3. Libertad y control para el usuario: En caso de errores de selección por parte del usuario (pueden ser frecuentes), permitirle regresar a un estado anterior (Deshacer, Rehacer)
4. Consistencia y estándares: Evitar salir de los estándares ya definidos, es conveniente seguir patrones establecidos, esto evita confusiones (logo de la web en la cabecera izquierda, menú de 3 líneas desplegable, clic en logo envía a página de inicio, etc.)
5. Prevención de errores: Mejor que un mensaje de error es un diseño cuidadoso que prevenga los errores. Por ejemplo, ofrecer diversas opciones en un menú en lugar de hacer que el usuario deba teclear algo
6. Reconocer es mejor que recordar: En lo posible, mostrar objetos, acciones y opciones para minimizar el uso de la memoria del usuario.
7. Flexibilidad y eficiencia de uso: Permitir aceleradores o atajos que permitan una mejor experiencia para los usuarios más expertos, sin eliminar las rutas habituales para los usuarios básicos.
8. Estética y diseño minimalista: Simplificar y eliminar todos los contenidos que no son relevantes.
9. Ayudar a los usuarios a reconocer, diagnosticar y solucionar los errores: Cuando hay mensaje de error estos deben expresar claramente el problema, evitar códigos de error.
10. Ayuda y documentación: Cualquier información de ayuda debe ser de fácil búsqueda y no muy amplia. Debe estar disponible en cualquier momento para los usuarios.

4.2. *Diseño de las características de TRIP desde la tecnología persuasiva.*

Como se menciona en el marco teórico se requieren tres pasos para generar persuasión desde la tecnología, definir la intención, el evento y la estrategia, los cuales se desarrollan a continuación:

La intención. El persuasor es la organización y su equipo directivo. La intención es fortalecer los canales de comunicación con el equipo asistencial, generando espacios en los cuales la información viaje de forma constante, bidireccional y rápida, evitando así las tergiversaciones, malos entendidos y otros que se pueden generar al no contar con un canal universal, máxime teniendo en cuenta las características de la población objetivo (población profesional o técnica, que permanece más del 90% del tiempo fuera de las oficinas centrales en cada una de las ciudades). El éxito en la creación de la experiencia persuasiva depende de la colaboración del usuario y el compromiso constante a través de la facilitación (y estímulo) de visitas periódicas a los respectivos sistemas. Esto se hace alentando al usuario a participar mediante la generación de mensajes hacia los demás que faciliten el cambio de comportamiento. El tipo de cambio requerido es básicamente sostener una fortalecida y oportuna comunicación bidireccional entre las partes.

El evento. El uso. Facilitar y mejorar la comunicación de los usuarios al interior de la organización. Su objetivo es fortalecer la difusión de información entre colegas a través de anuncios, compartir conversaciones, trabajar juntos en grupos, sincronizar adiciones de usuarios, eliminaciones, información de perfil, colaboración de contenido, conectar personas con líderes de opinión, etc. **Los usuarios.** Corresponden a los colaboradores de la organización a intervenir. Teniendo en cuenta los resultados de clima organizacional por cada una de las ciudades, se realiza énfasis en necesidades puntuales, sin embargo, es claro que los principales motores de la herramienta serán la integración y participación de todos.

La estrategia. El mensaje es la información para transferir bajo la simplicidad del diseño de la red, mensajes claros, de interés y con un lenguaje preferiblemente informal. El uso de medios audiovisuales tipo fotografías y videos para transmitir información motivacional para el equipo es parte importante del mensaje (Ejemplos son fotografías de reuniones, eventos de integración,

novedades), pues son mucho más poderosos que el simple texto. Los videos del equipo directivo o de los mismos pacientes en forma de testimonio en la organización han demostrado una capacidad de penetración ampliamente superior a cualquier mensaje en texto. La ruta de transmisión directa de la información (persona a equipo / persona a persona), hace clave la función del *community manager*, pues será el encargado de transmitir la información y de generar un ejercicio consistente para fortalecer la comunicación con el equipo asistencial. Tener un plan de puntos y beneficios asociados al uso de la red, se considera ampliamente beneficioso para generar lealtad en el equipo asistencial.

4.3. Acerca de Yammer de Microsoft:

Es una plataforma sobre la cual se crean redes sociales empresariales, permite desde una base de aplicativos generales prediseñados por Microsoft, (Gestor de chat, gestor de perfiles, gestor de comunidades, gestor de mensajería, entre otros) la creación de redes sociales empresariales ajustables a la necesidad del usuario.

Para la creación de TRIP, esta se elabora con base en la plataforma prediseñada Yammer ® la cual tiene más de 200.000 empresas que han creado sus redes sociales empresariales propias. (Networkworld, 2013).

Algunas de las características de las redes sociales empresariales que se crean a partir de la plataforma Yammer ®, son: ver el flujo de noticias (dar «me gusta», comentar y compartir), publicar mensajes y anuncios (en texto, imagen y video), compartir conversaciones, chat en línea, crear grupos, gestionar tareas, adicionar o eliminar contactos, compartir información de perfil, crear contenido colaborativo (*wiki*), conectar con líderes de opinión entre muchos otros. Todos estos módulos se integrarán en TRIP.

4.4. Pasos para la creación de TRIP a partir de Yammer ®.

Se describen los pasos desde la adquisición de Yammer y la transformación que esta plataforma requiere para convertirse en TRIP. Se presentan en forma de Necesidad, responsable y tarea para que la organización objeto de estudio, pueda ajustar un cronograma de acuerdo al recurso que tiene disponible para la realización de cada una de las tareas.

En las recomendaciones, se genera un cronograma de implementación de la herramienta luego de realizado el lanzamiento. Esta implementación incluye una descripción detallada del evento de lanzamiento y el recurso humano requerido para la gestión y mantenimiento de la herramienta en el tiempo.

Página siguiente:

Gráfico 6: Actividades para la creación de TRIP.

Fuente: Elaboración propia.

Propuesta para la implementación de una red social empresarial en una organización de servicios de salud domiciliaria colombiana, utilizando la metodología de tecnología persuasiva.

Yammer

- **Necesidad:** Adquirir Yammer por parte de la organización
- **Responsable:** Gerencia Gral.
- **Tarea:** La herramienta ya fue adquirida con Office 365 por la Organización

Usuarios

- **Necesidad:** Inscribir cuentas de correo de los colaboradores al interior de la red Yammer.
- **Responsable:** Tecnología Informática
- **Tarea:** Cada colaborador tiene cuenta de correo, estas deben subirse a la aplicación para que pueden generarse los usuarios y contraseña.

Crear TRIP

- **Necesidad:** Realizar configuración y personalización de la red (TRIP) sobre la plataforma Yammer. Integrar los módulos de red social empresarial en la plataforma.
- **Responsable:** Tecnología Informática y Comunicaciones
- **Tarea:** Configurar los logotipos, colores, fondo, forma y tipos de letra de TRIP en la plataforma Yammer, así como configurar los módulos.

Configuración

- **Necesidad:** Configurar los formatos de carga de archivos para la red así como los lugares de almacenamiento de datos
- **Responsable:** Tecnología informática
- **Tarea:** Se debe configurar el tamaño de los archivos y los formatos de lo mismos (video, fotografías, mensajes, etc.) de acuerdo a la capacidad de los servidores y del almacenamiento cloud adquirido

Seguridad

- **Necesidad:** Configurar la seguridad para redes y dispositivos externos y definir lugar de almacenamiento
- **Responsable:** Tecnología informática
- **Tarea:** Definir los permisos de otros dispositivos para que el colaborador pueda ingresar desde las tablet empresariales conectadas a los servidores y desde sus smartphones particulares.

Manual de uso

- **Necesidad:** Realizar manual de usuario y directrices de uso
- **Responsable:** Comunicaciones
- **Tarea:** Generar un manual de usuario con las instrucciones de ingreso, preguntas frecuentes (FAQ), tipos y tamaños de archivo, conexiones, etc.

Grupos

- **Necesidad:** Agrupar los participantes de acuerdo a características comunes (regional, áreas)
- **Responsable:** Gestión humana
- **Tarea:** Se generarán grupos de trabajo iniciales de acuerdo a cargo y áreas, luego los colaboradores podrán crear grupos adicionales y comunidades de acuerdo a su afinidad

Contenidos y piezas

- **Necesidad:** Construir contenidos y piezas de expectativa y lanzamiento
- **Responsable:** Eq. Dir. Médica y Operativa / Comunicaciones
- **Tarea:** Los contenidos corresponden las noticias que se generarán desde las áreas, se debe definir tipo de mensaje, periodicidad, formato y tono del mensaje, en esto empieza a intervenir el *community manager*

Prueba piloto

- **Necesidad:** Realizar prueba piloto
- **Responsable:** Equipo gestor de TRIP
- **Tarea:** Realizar una prueba piloto inicial para que los colaboradores conozcan la herramienta y puedan familiarizarse con ella, aquí se definirá el tiempo de aprendizaje y capacitación, la prueba se sugiere en la sede que cuenta con la cercanía de la Dir. Nacional.

Lanzamiento

- **Necesidad:** Realizar el evento de lanzamiento
- **Responsable:** Equipo gestor de TRIP
- **Tarea:** Se realizará un evento de lanzamiento nacional con la presencia del equipo directivo y un video de la gerencia general, se propone ver la propuesta completa para el evento en el Capítulo 7: Recomendaciones.

5. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

De acuerdo con los resultados de diferentes estudios propuestos en el marco teórico las redes sociales empresariales intervienen en las organizaciones:

- Kuegler et. al. (2015), evidenció que, era posible lograr incrementar la productividad de los colaboradores, su motivación y participación cuando estos se sienten parte de la organización y pueden discutir y argumentar al interior de esta.
- Madsen (2016) logró sustentar generación de valor a través de la cultura corporativa, alineación de los colaboradores con la estrategia empresarial y fortalecer el trabajo en equipo.
- Sharma y Bhatnagar (2016) encontraron como al generar comunidades que comparten intereses comunes, los colaboradores fortalecen su sentido de pertenencia y motivación al interior de la organización
- Persson et. al. (2018) propuso como apalancar el proceso de aprendizaje en este tipo de herramientas para los colaboradores, incrementando el compromiso del equipo hacia la organización y con ello, los resultados a nivel empresarial.

Por todo lo anterior la propuesta de solución gira en torno a TRIP, una red social empresarial que integre a toda la organización y permita fortalecer la comunicación entre los equipos de trabajo y con sus líderes, suministrar y recibir información inmediata de primera mano, debatir, reconocer, generar comunidades, grupos y con todo ello mejorar en un año o menos, los resultados de la encuesta de clima laboral al interior de la organización a estudiar.

Gráfico No. 7: Logotipo TRIP.



Fuente: Creación y diseño propios.

El logotipo diseñado busca evocar la conexión, integración y la participación de todos enmarcado en el amor por la organización y el trabajo en equipo. El nombre además de corresponder a un acrónimo (TRIP: Tu Red Social de Integración y Participación) es la traducción inglesa de viaje, asemejando una jornada que comienza con el equipo como un viaje hacia la empresa en la que todos estén satisfechos.

Objetivo general:

Proponer una red social empresarial privada y propia denominada TRIP, como solución a la inadecuada comunicación en la organización de estudio, que fomente la motivación y participación del equipo y que una vez implementada mejore los indicadores de clima laboral en al menos un 20% luego de un año.

Objetivos específicos:

- Proponer la herramienta TRIP como fuente de solución para los resultados de clima laboral obtenidos en la organización, mediante canales de comunicación transparentes, expeditos e inmediatos que permitan fortalecer la interacción de los diferentes equipos de trabajo.
- Diseñar la herramienta TRIP aplicando los principios y metodologías de la tecnología persuasiva, para impactar positivamente la participación del equipo de trabajo en la organización objeto de estudio.
- Definir las características y funcionalidades que la herramienta debe contener de acuerdo con las necesidades de la organización y los principios de usabilidad, para que sea de fácil manejo en todos los colaboradores de la organización.
- Elaborar un plan de implementación de la red social empresarial al interior de la organización que permita alcanzar los objetivos, el cual debe ser rentable y que permita la aplicabilidad en la organización objeto de estudio.

Para el diseño, elaboración e implementación de TRIP, una vez visualizadas las funcionalidades, intención persuasiva, estrategias de implementación, se contará con las siguientes áreas de la organización:

- Tecnología informática: responsable del diseño de la herramienta y el mantenimiento de esta garantizando su funcionalidad de forma continua.
- Comunicaciones: responsable del *community manager* y de la totalidad de los mensajes que la organización busca compartir a sus colaboradores, el diseño de piezas (fondo, tipo de letra, imágenes) en línea con las directrices corporativas.
- Mercadeo: Desde una perspectiva de endomarketing con el objetivo de generar cercanía con los colaboradores entendiendo sus necesidades como equipo y logrando la satisfacción de las mismas (en comunicación, motivación, participación e integración) con TRIP.
- Gestión Humana: Garante de la transparencia de la información y área motora principal de la mejora del clima laboral, medible mediante sus indicadores de retención y lealtad interna de los colaboradores.
- Dirección Médica: Generador de contenidos técnicos a nivel nacional, además principal receptor de comentarios, discusiones y participaciones del equipo asistencial médico de la organización debe tener claridad en todo el proceso para generar las respuestas y buscar la manera de publicarlas casi de inmediato.
- Dirección Operativa: Generador de contenidos logísticos y principal gestor de solución de novedades operacionales. Debe tener igual claridad en el proceso y las respuestas que la Dirección Médica.
- Líderes regionales: Garantes de la conexión de sus equipos a cargo a la red, serán encargados de publicar los resultados de cada equipo en la red y de hacer los

reconocimientos públicos de los mejores colaboradores asistenciales en las categorías definidas por la organización.

TRIP se realizará con base en la plataforma Yammer® de Microsoft®, con los pasos descritos en el marco metodológico para su adaptación a partir de esta herramienta.

TRIP está concebida para manejarse de forma interna, es decir es una red social empresarial privada, la cual será utilizable por los colaboradores en sus Tablet durante sus tiempos de turno, también podrá ser visualizada e interactuar con ella, fuera de su horario laboral con una solicitud y permiso especial de tecnología de la organización para manejarse en smartphones Android y iOS, así como en computadores de escritorio. Cada uno de los colaboradores al ingreso recibe un correo, usuario de red y contraseña de la organización que serán las credenciales de acceso y uso de la herramienta.

Gráfico 8: Previsualización del *look and feel* de una red social (la red social del ejemplo se llama Alpine Style) basada en Yammer® en una organización.



Fuente: Tomado y modificado de: Appvizer.es, (2019)

Se puede evidenciar la aplicación del concepto de usabilidad denominado los 10 principios (descritos en el marco metodológico) de la siguiente manera:

1. **Visibilidad del estado del sistema:** Se visualiza en vivo y en directo cualquier notificación, solicitud de contacto, mensaje nuevo o chat.
2. **Adecuación entre el sistema y el mundo real:** En este caso se encuentra el ejemplo en inglés, pero el sistema es parametrizable a español, se evidencian los mismos términos usados en una red social.
3. **Libertad y control para el usuario:** Para ello, se tiene la posibilidad de borrar cualquier mensaje posteo o eliminar cualquier solicitud de amistad realizada.
4. **Consistencia y estándares:** La página usa el logo en la izquierda parte superior estandarizado en todas las páginas web, clic en el logo para página de inicio, botones de chat estandarizados mundialmente, símbolos de añadir contactos estandarizados, botón de inicio y notificaciones estandarizados, entre otros.
5. **Prevención de errores:** Todos los menús, mensajes, áreas, etc., tienen la posibilidad de modificarse y eliminarse.
6. **Reconocer es mejor que recordar:** Los contenidos son públicos y todos los botones de interacción están a la vista del usuario.
7. **Flexibilidad y eficiencia de uso:** Existen menús gráficos y en texto que permiten acceder de acuerdo con los conocimientos previos en redes sociales de cada tipo de usuario.
8. **Estética y diseño minimalista:** Se tiene una ventana que muestra lo más relevante, para entrar a detalles de contenidos debe hacerse clic en cada contenido o grupo de ellos.
9. **Ayudar a los usuarios a reconocer, diagnosticar y solucionar los errores:** La red social viene programada para que los mensajes de error sean ventanas fijas, lo cual permite la lectura y comprensión del error.

10. Ayuda y documentación: En el menú de configuración se tiene el menú de ayuda disponible para cada usuario en cualquier momento.

Teniendo en cuenta que la metodología de TRIP parte de la tecnología persuasiva, los siguientes son las características que se deben tener en cuenta al momento de diseñar la herramienta:

- El tipo de cambio deseado y proyectado es justamente un cambio comportamental a largo plazo desde la integración y la participación, por ello esta es una tarea que si bien tiene un primer trazo de tiempo a un (1) año, debe ser constante y persistente.
- Las estrategias para lograr los cambios deseados en el equipo asistencial mediante el uso de la herramienta serán
 - Contratación de un *community manager*: Cargo clave en el manejo de la herramienta, se encarga de crear y supervisar los contenidos, generar espacios de discusión y participación, creación de comunidades, manejo de tono y estética de la comunicación e interacción en los equipos.
 - Campaña de expectativa, en la cual todo el equipo se motive a la entrada de la nueva herramienta de comunicación, motivación, integración y participación digital TRIP. Para ello se requiere del acompañamiento y asesoría permanente del equipo de comunicaciones internas y mercadeo.
 - Generación de puntos por uso: Estrategia de acumulación de puntos redimibles en tiempo de descanso en la malla de turnos, es decir que los colaboradores que utilicen constantemente la red social para sus publicaciones (ambas con evaluación y aprobación del *community manager*) podrán acceder a tiempo adicional de descanso en sus turnos regulares.
 - Concursos de viralidad: Los contenidos que se viralicen en TRIP (y que sean aprobados por el *community manager*, recibirán premiación y reconocimiento

público, estos contenidos deben ser útiles, respetuosos y preferiblemente positivos hacia la organización.

- Estadísticas por usuario: La herramienta permite la visualización de conexiones, likes, mensajes leídos, mensajes publicados, contactos, reconocimientos, entre otros. Esto permite al *community manager* llevar estadísticas por persona e intervenir positivamente a los colaboradores que hagan poco uso de la herramienta.

De acuerdo con Oinas-Kukkonen & Harjumaa, (2009) se requiere del diseño de características clave de persuasión las cuales permitirán el cambio comportamental en las personas, TRIP contará con las siguientes:

- Reducción: Simplificar la comunicación formal en dos vías a mensajes de texto, voz, video o fotografía de manera informal, con un tono cordial que permita mejorar la receptividad del mensaje por parte del equipo asistencial, así como, la inmediatez y penetración deseada por el equipo directivo.
- Canalización: El guía de esta experiencia es el *community manager* quien, con su tono informal, su generación de contenidos novedosos y altamente llamativos para el equipo, así como la inmediatez en sus respuestas, facilita y fortalece esta experiencia para todos los usuarios.
- Recompensas: La red tendrá recompensas por uso, contenidos virales y constante publicación de información, el objetivo es recompensar trimestralmente a los colaboradores que sean motores de TRIP.
- Recordatorios: En la red, se publican fechas especiales que permitan a todos recordar o celebrar (cumpleaños, días especiales como el día de la familia, cumpleaños de la organización, etc.), y recordatorios de la importancia de la cercanía con sus líderes.
- Sugestión: Permanentemente se está recordando la importancia de un buen clima laboral, de la importancia de la participación de los colaboradores y recomendamos los espacios de creación de comunidades y de interacción entre equipos de trabajo.

- Rol social: La informalidad del tono y un ambiente de camaradería son la constante en TRIP, evitando entrar en una sola vía de comunicación.
- Integridad: Se filtra con el *community manager* y se valida antes de cualquier publicación que esta corresponda a situaciones constructivas para la totalidad del equipo asistencial, no se realizarán retroalimentaciones o llamados de atención públicos en la red.
- Experticia: Toda la información si bien es posteada por el *community manager*, deberá ser validada por las Direcciones y/o jefaturas de la organización, ningún contenido empresarial podrá ser subjetivo o basado en supuestos.
- Aprendizaje social: Contamos con que la experiencia y motivación de ver a sus compañeros utilizando la red y generando contenidos productivos a través de ella, permita que colaboradores menos motivados inicien a publicar contenidos.
- Comparación social: A medida que se visualicen los reconocimientos para los colaboradores que mayor uso tienen de la red y se aprecien los beneficios de esta, se presentará mayor penetración en el grupo.
- Influencia de pares. Igual al punto anterior.
- Distinción social. Se genera con base en los reconocimientos para los colaboradores que viralicen contenido.
- Cooperación. La creación de comunidades es clave para poder generar experiencias conjuntas para los colaboradores que tienen intereses similares.
- Competición. Nuevamente, los reconocimientos y los tiempos de descanso por uso y viralización hacen que exista competencia sana y natural entre los colaboradores.
- Reconocimiento. Públicamente los colaboradores que mayor uso de la red o mejor contenido propongan serán reconocidos públicamente y premiados para incentivar al resto del equipo.

Existirán diferentes roles en la organización para la administración de la herramienta:

- Rol superadministrador: Equipo gestor de TRIP: Podrá visualizar la totalidad de la información de la herramienta en tiempo real (contenidos, tiempos, número de conexiones, interacciones, reacciones, entre otros, grupos creados, entre otros.)
- Rol administrador: Líderes de área, los cuales tendrán permisos de visualizar los contenidos subidos únicamente por su equipo a cargo, interacciones, reacciones.
- Rol usuario: Podrá visualizar sus propios contenidos y otros en los que haya sido nombrado (@), así mismo sus estadísticas de conexión, histórico de reacciones e interacciones, grupos a los que pertenece, entre otros. Podrá acceder a todos los módulos de la herramienta.

Cada usuario tendrá acceso a los siguientes módulos de la herramienta TRIP:

- Mensajería directa pública: Cada colaborador podrá enviar mensajes a un público que seleccionará previamente (por defecto es toda la organización o su grupo primario de interés), estos mensajes aparecerán en la pantalla del muro del colaborador que transmite el mensaje. Los mensajes podrán ser en texto o acompañados de fotografías y videos.
- Reacciones: Los colaboradores podrán reaccionar con comentarios o <<me gusta>> a los mensajes que hayan enviado públicamente sus compañeros.
- Mensajería tipo chat: Se podrán enviar mensajes privados a una persona cada vez, en forma de chat para comunicación inmediata sobre algún tema.
- Grupos: Los colaboradores podrán de acuerdo con sus intereses comunes, crear grupos que les permitan interactuar directamente. Inicialmente se generarán grupos estándar por regional y área, pero el objetivo es que los colaboradores con intereses comunes generen sus propias agrupaciones.
- Gestión de tareas: En la herramienta se encontrarán cronogramas que permitirán generar recordatorios para el equipo y facilitar la gestión de tareas.

- Información de perfil: Cada colaborador podrá personalizar su perfil, con fotografías, datos de contacto, antigüedad, contador de reconocimientos, entre otros.
- Reconocimientos: La herramienta cuenta con reconocimientos que se pueden hacer a otros en la organización por sus logros, estos se generarán desde los líderes de área y aparecerán en el perfil del colaborador reconocido.
- Wiki: En los grupos se busca generar espacios de creación de contenido colaborativo, teniendo en cuenta que se trata de profesionales de la salud, se podrán generar grupos de salud que permitan el aprendizaje colectivo.

En la siguiente tabla, se resume la influencia que se espera de TRIP en la organización objetivo.

Tabla 4: Influencia esperada de TRIP en la comunicación al interior de la organización:

Tópico	Estado actual	Estado esperado con TRIP	Observaciones
Inmediatez en las comunicaciones	Se requiere una reunión mensual para transmitir información, como los colaboradores no se encuentran reunidos en oficina, solo se puede generar una vez al mes	Puede enviarse a todos los colaboradores información de forma inmediata en un mensaje público dirigido al grupo objetivo, sin importar la periodicidad	Mejoraría la velocidad de la transmisión de la información
Formalidad en las comunicaciones	En la reunión mensual se utiliza una presentación formal para tratar los temas	Con un tono menos jerárquico, la información puede ser mejor recibida por el equipo, en este aspecto es clave el <i>community manager</i>	Mejoraría la recepción de la información
Invitación a eventos de la organización	Se debe esperar a que el colaborador asistencial esté al inicio o final de turno (el resto del tiempo están en atención domiciliaria) para entregar invitaciones	Se puede realizar invitaciones vía calendario directamente al colaborador, generando recordatorios por mensaje directo asegurando recepción	Mejoraría la oportunidad de entrega de cualquier invitación
Socialización de temas importantes,	Se realiza una publicación de malla de turnos en las oficinas y se envía por correo a los	Se envía directamente a cada colaborador y en el rol administrador se puede validar la visualización.	Mejoraría la visualización de temas importantes.

Propuesta para la implementación de una red social empresarial en una organización de servicios de salud domiciliaria colombiana, utilizando la metodología de tecnología persuasiva.

ejemplo mallas de turnos.	colaboradores, no se asegura la visualización de la misma.		
Reconocimiento	Se realiza reconocimiento en las reuniones mensuales, no todos los colaboradores pueden asistir, en ocasiones algunos que iban a ser reconocidos no se presentan.	La herramienta permite el reconocimiento público a todos los colaboradores, adicionalmente puede realizarse reconocimiento de sus compañeros y de otras áreas	Mejoraría el reconocimiento a la labor de los colaboradores
Participación	Actualmente la participación es escasa pues sólo se realiza durante reuniones mensuales de seguimiento.	Al recibir retroalimentación de los colaboradores de inmediato de cualquier tópico, se pueden evidenciar en equipo oportunidades de mejora para construir entre todos fortalezas a la organización.	Mejoraría la participación de los colaboradores en la organización.
Integración	Actualmente para realizar eventos empresariales, generalmente se debe acudir a medios no oficiales de comunicación (Grupos de whatsapp) con información a veces imprecisa, además en las áreas en ocasionalmente se conocen	Permitiría conocer a todos los colaboradores de la organización y generar grupos de interés que fortalezcan el vínculo entre compañeros sin importar las áreas a las que pertenecen	Mejoraría la posibilidad de integración entre los colaboradores de la organización

Fuente: Elaboración propia.

6. CONCLUSIONES

Esta investigación, basa su concepto en generar desde la metodología de tecnología persuasiva y con base en unos resultados de clima organizacional deficientes, una herramienta de red social empresarial denominada TRIP (Tu red social de integración y participación) para una organización que presta servicios de salud domiciliaria y prehospitolaria en Colombia.

El objetivo principal de la investigación es entregar a la organización objeto de estudio, una metodología para el diseño, lanzamiento y seguimiento a la herramienta, así como los atributos y características y las estrategias para una adecuada y exitosa implementación que logre su objetivo final que es mejorar el clima organizacional en un porcentaje superior al propuesto por el equipo de consultoría.

Para alcanzar el objetivo propuesto, se realizó una revisión teórica de la literatura en organizaciones de diferentes sectores que han implementado redes sociales empresariales y los resultados que han obtenido en generación de cultura, valor para la organización, productividad, rendimiento y lealtad de sus colaboradores. Así mismo, se estudió una metodología denominada tecnología persuasiva, en la cual, con la ayuda de la tecnología en forma de *software*, se logra realizar cambios puntuales en comportamientos de las personas, teniendo unos pasos metodológicos que permiten alcanzar dichos objetivos. Si bien este tipo de metodologías se usan en mercadeo externo para persuadir a los usuarios de realizar alguna acción de compra (particularmente vía web), puede ser utilizada como parte de la solución para el problema de clima de la organización estudiada. De acuerdo con lo evaluado, las redes sociales empresariales, se han convertido en un fenómeno mundial que permite mejorar la productividad y el desempeño, esta investigación busca generar una herramienta que permita además mejorar la motivación y la participación de los colaboradores, fortaleciendo los resultados de clima laboral obtenidos por la empresa a estudiar.

Teniendo en cuenta los resultados de la encuesta de clima organizacional en la que varios de los colaboradores se sienten desmotivados por su poca participación y por la información tardía que reciben, es necesario generar espacios de comunicación y participación efectivos para los equipos de trabajo, teniendo en cuenta el mundo digital en el que vivimos actualmente, una metodología disruptiva son justamente las redes sociales. Aplicar el concepto de redes sociales a una organización ya ha demostrado su utilidad, sin embargo, aplicar este concepto en una organización cuyos colaboradores permanecen más del 80% del tiempo fuera de la empresa atendiendo pacientes y realizando procedimientos y traslados en ambulancia, llegar simultáneamente a más de 150 médicos con información relevante, útil y que les motive a la discusión y participación, puede ser muy beneficioso en aras de mejorar estos canales de comunicación tan deteriorados actualmente.

En este proceso, conocer las diferentes utilidades que se dan a las redes sociales fue de una gran utilidad. Actualmente y en su mayoría las redes sociales se les atribuye un uso mayoritariamente lúdico y de socialización, sin embargo, desde las organizaciones, cada vez más el uso de redes sociales para hacer mercadeo y venta de sus productos crece teniendo en cuenta el público que las utiliza. También es ampliamente conocido el uso de redes sociales como herramienta de servicio al cliente, generando fidelización y respuesta inmediata a peticiones quejas y reclamos. Naturalmente el enfoque de esta investigación es el uso interno en organizaciones de las redes sociales, sin embargo, en un futuro cercano y con el potencial de penetración de esta red social, ella puede convertirse en un estandarte de la marca de la organización y de su cultura de transformación digital, permitir en TRIP la socialización de malla de turnos con recordatorios y alarmas, fortalecer la comunicación hacia el exterior de la organización con otras redes sociales, construir conocimiento colectivo (wiki de contenidos médicos creados por y para el equipo asistencial.) entre muchas otras funcionalidades que pueden surgir.

Una limitación de esta investigación es el diseño e implementación pendiente de la red social TRIP en la organización estudio, como investigación futura, se sugiere una vez diseñado e implementado, realizar la medición de conexiones, usos, publicación de contenidos, evaluación de viralidad y de comunidades. Con la implementación de la red será muy interesante evaluar los atributos de Credibilidad (información y accesibilidad) y Respeto (participación y reconocimiento), los cuales, según esta propuesta basada en la tecnología persuasiva y la experiencia de diferentes autores a nivel mundial, deben mejorar. La meta con TRIP es superar el doble del estándar definido por la organización (Mejorar la calificación de clima laboral 10 puntos de avance en su calificación general con la misma herramienta de encuesta).

Finalmente, TRIP nace como una herramienta que, si bien ha sido diseñada con unos objetivos claros, con una metodología probada y con base en la experiencia positiva de autores a nivel mundial, el compromiso del equipo directivo y de las áreas que soportan la gestión de la herramienta es vital. Se requiere, dedicación, entrega y motivación para lograr inducir a los colaboradores en el uso de la herramienta. El mantenimiento de TRIP garantizando su conectividad sin pausas, la generación de contenidos novedosos, la constante medición y evaluación de sus indicadores de uso, la gestión oportuna de los colaboradores que no usan la herramienta, el reconocimiento de sus equipos públicamente con hechos y datos y finalmente el compromiso por dar respuestas inmediatas y por participar de este proyecto en busca de un mejor clima laboral para todos, se convierten en directrices para del equipo gestor de TRIP al interior de la organización, pues por más que se tenga la herramienta diseñada e implementada, sin los anteriores compromisos y sin la constante motivación hacia el equipo para el uso de TRIP, esta quedaría convertida en una propuesta más de comunicación y su proceso persuasivo y disruptivo no tendría efecto alguno.

7. RECOMENDACIONES

Para la implementación de TRIP, debe tenerse en cuenta el siguiente recurso humano, el cual no se utilizaría de forma exclusiva.

Tabla 4: Recurso humano requerido para operar TRIP.

Área	Recurso Humano	No. de personas	Funciones	Observaciones
Tecnología informática	Ingeniero líder	1	Realizar el diseño de la aplicación sobre Yammer	Actualmente la organización cuenta con un área de tecnología que realizaría el ejercicio
	Ingeniero de soporte	1	Soporte de aplicativo	Se requiere un recurso adicional para este proceso
Comunicaciones	<i>Community Manager</i>	1	Descritas en la propuesta de solución	Se requiere un recurso adicional para este proceso
Mercadeo	Gestor de contenidos	1	Diseñar los contenidos propuestos por la organización	Se cuenta con equipo de mercadeo al interior de la organización, no se requieren recursos nuevos
Publicidad	Constructor de piezas	1	Realizar las piezas publicitarias	La organización cuenta con un contrato con una agencia de publicidad para la generación de piezas publicitarias.
Gestión humana	Líder de proyecto	1	Sincronizar con los diferentes equipos las etapas de lanzamiento del proyecto	Se cuenta con área de gestión humana al interior de la organización, no se requieren recursos nuevos

Dirección médica	Comité de contenidos médicos	de 5	Proponer los contenidos médicos para socializar al equipo	Liderados por el director médico y su equipo primario en cada regional. No se requieren recursos nuevos
Dirección operativa	Comité de contenidos logísticos	de 5	Proponer los contenidos logísticos para socializar al equipo	Liderados por el director operativo y su equipo primario en cada regional. No se requieren recursos nuevos

Fuente: Elaboración propia.

Con el recurso definido para realizar las actividades del proyecto, es necesario trabajar sobre Yammer®, el cual la organización lo ha adquirido recientemente por contar en el software de sus colaboradores con Microsoft Office 365®, lo cual no genera una inversión adicional de recursos, para iniciar con la adaptación en el diseño de la interfaz, en la cual interviene el equipo de comunicaciones, mercadeo y tecnología informática, con la supervisión del líder de proyecto.

Con la adaptación de la herramienta descrita en el marco metodológico, se realiza la campaña de expectativa, la cual se genera en todos los medios de comunicación de la organización (boletines, medio impreso, chat, correo electrónico, televisores, etc.), el objetivo de la campaña es la motivación en el equipo para la implementación de la herramienta. Esta campaña está a cargo del equipo de mercadeo y comunicaciones internas, con la supervisión del líder de proyecto.

Durante la campaña de expectativa se conforman los equipos de los comités técnicos que crearán los contenidos médicos y operativos de interés para los colaboradores. Los criterios para la generación de dichos contenidos son: Creatividad, actualidad, relevancia, utilidad para el equipo. Los comités se conforman con los líderes de área, su equipo primario y personal asistencial con el fin de fortalecer la relación entre el equipo asistencial y el equipo administrativo/directivo.

Terminada la campaña de expectativa, se debe realizar una actividad de lanzamiento. Esta actividad debe ser simultánea a nivel nacional, se compran souvenirs con el logo de TRIP (botones para el personal asistencial, administrativo y directivo y recordatorios para la totalidad de la flota de la compañía), los cuales deben repartirse al equipo, además de una charla en cada regional donde se expongan los beneficios de TRIP en la gestión de la comunicación, respuesta, generación de comunidades entre otros. Se debe presentar al *community manager* a todo el equipo asistencial y explicar las normas de publicación de contenidos. Este evento de lanzamiento debe ser organizado por el líder del proyecto (área de gestión humana) en compañía de todo el equipo gestor de TRIP.

Gráfico 9: Ejemplo de recordatorios a utilizar en el lanzamiento de TRIP.



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente se da el paso a producción, en el cual se realiza el monitoreo de las conexiones de los colaboradores, así como el seguimiento al mantenimiento de la red y la generación y publicación de contenidos. Los contenidos centrales deben tenerse listos el primer día hábil de la semana para así realizar la publicación de estos este día al finalizar la tarde, cada semana un contenido podrá ser publicado de cada área que así lo desee. Las publicaciones serán gestionadas por cada área o individuo previa valoración y ajuste por el *community manager*.

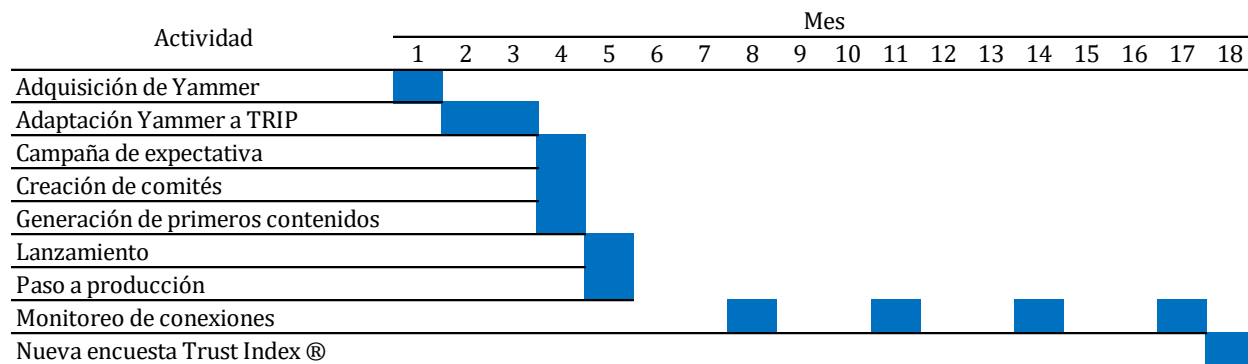
La red social TRIP quedaría implementada en la totalidad de las Tablet de la organización, actualmente se cuenta con 95 Tablet (una por cada vehículo), pues estas son el medio de comunicación del equipo asistencial con la central de despachos, lo que no generaría una inversión adicional.

Se realizarán posterior al lanzamiento mediciones trimestrales de conexión, uso y viralidad, informes que serán emitidos por el líder de proyecto con el fin de retroalimentar a cada una de las áreas y ajustar el proyecto. Un año después de implementada la herramienta, se genera la nueva encuesta Trust index ® para evaluar los resultados de TRIP.

7.1 Cronograma de implementación.

En la siguiente gráfica se describe las fechas de implementación de la herramienta, una vez presentado y aprobado el proyecto por la Gerencia general y la junta directiva de la organización.

Gráfico 10: Diagrama de Gantt con la implementación de TRIP



Fuente: Elaboración propia.

7.2. Presupuesto.

Tabla 5: Presupuesto para el lanzamiento y ejecución de TRIP.

Recursos requeridos	Cantidad	Valor unitario	Valor final (Carga prestacional 53%)
Piezas para campaña de expectativa	3	\$210.000	\$ 630.000
Piezas publicitarias para lanzamiento	2	\$210.000	\$420.000
Refrigerios evento de lanzamiento	563	\$5.000.000	\$5.000.000
Video Gerencia General	1	\$1.000.000	\$1.000.000
Botones	50	\$21.000	\$1.050.000
Recordatorios vehículos	100	\$9.500	\$950.000
<i>Community manager</i> (Externo)	1 por hora labor	\$1.000.000	\$1.000.000
Ingeniero de soporte (Externo)	1 por hora labor	\$2.500.000	\$2.500.000
Presupuesto lanzamiento			\$19.760.000
Presupuesto mes			\$3.500.000
Presupuesto año			\$42.000.000

Fuente: Elaboración propia.

8. BIBLIOGRAFÍA

- © Great Place to Work® Institute. (2019a). Great place to work. Recuperado de Trust index website: <https://greatplacetowork.es/>
- © Great Place to Work® Institute. (2019b). Great Place To Work. Recuperado el 1 de agosto de 2018, de Great place to work website: <https://www.greatplacetowork.com.co/es/consultoria-alias-2/nuestra-metodologia>
- Álvarez G. (1992). El constructo “clima organizacional”: concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11(1), 25–47.
- American Marketing Association. (2007). Definition of Marketing. Recuperado de Definition of Marketing website: www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx
- Appvizer.es. (2019). Yammer: La red social de empresa integrada en Office 365. Recuperado de Appvizer.es website: <https://www.appvizer.es/colaboracion/redes-sociales-corporativas/yammer>
- Bernal González, I., Pedraza Melo, N. A., & Sánchez Limón, M. L. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 8–19.
<https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.003>
- Boyd, D. M., & Ellison, N. B. (2007). Social network sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 210–230.
<https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x>
- Chiavenato I. (1990). *Administración de Recursos Humanos* (1a ed.). Madrid: McGraw Hill.
- Fogg, B. J. (2003). *Persuasive Technology: Using Computers to Change What We Think and Do* (1a ed.). Morgan Kauffman.
- Fogg, B. J. (2009). Fogg-persuasive behavior. *A Behavior Model for Persuasive Design*, 7.

<https://doi.org/10.1145/1541948.1541999>

Fogg, B. J. (2019). Fogg Behavior Model. Recuperado el 7 de agosto de 2019, de Fogg Behavior Model website: <https://www.behaviormodel.org/>

Gantasala, V. P. (2011). Work Environment, Service Climate, and Customer Satisfaction: Examining Theoretical and Empirical Connections Human Resource Management & Knowledge. *International Journal of Business and Social Science*, 2(20), 121–132.

Högberg, K. (2018). Organizational Social Media: A Literature Review and Research Agenda. *Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences*.
<https://doi.org/10.24251/hicss.2018.235>

Kemp, S. (2019). Digital 2019: Global internet use accelerates. Recuperado el 3 de agosto de 2019, de We are social & Hootsuits website: <https://wearesocial.com/blog/2019/01/digital-2019-global-internet-use-accelerates>

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (14a ed.). Pearson Education.

Kuegler, M., Smolnik, S., & Kane, G. (2015). What's in IT for employees? Understanding the relationship between use and performance in enterprise social software. *Journal of Strategic Information Systems*, 24(2), 90–112. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2015.04.001>

Leonardi, P. M., Huysman, M., & Steinfield, C. (2013). Enterprise social media: Definition, history, and prospects for the study of social technologies in organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 1–19. <https://doi.org/10.1111/jcc4.12029>

Li, C., Webber, A., & Cifuentes, J. (2012). Making the Business Case for Enterprise Social Networks: Focus on Relationships to Drive Value. *Enterprise Social Networking*, 1–23.

Litwin, G. & Stringer, R. (1968). *Motivation and organization climate* (Harvard University Press, Ed.). Harvard University Press.

Madsen, V. T. (2016). Constructing organizational identity on internal social media: A case study of coworker communication in Jyske bank. *International Journal of Business Communication*, 53(2), 200–223. <https://doi.org/10.1177/2329488415627272>

- Manning, J. (2014). Social media, definition and classes of. En *Encyclopedia of social media and politics* (pp. 1156–1162). Sage.
- Mendes, D., Gomes, J., & Romao, M. (2017). Creating Intangible Value through a Corporate Employee Portal. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 13(3), 125–149. <https://doi.org/10.7341/20171335>
- Minsalud. (2008). *Lineamientos para la implementación de la política de seguridad del paciente en la República de Colombia* (pp. 1–12). pp. 1–12. Bogotá: Ministerio de Salud de Colombia.
- Networkworld. (2013). Yammer fortalece los procesos de integración. Recuperado de Network World website: <https://www.networkworld.es/social-business/yammer-fortalece-los-procesos-de-integracion>
- Nielsen, J. (2002). *Usabilidad: Diseño de sitios Web* (1a ed.; Pearson Education, Ed.). Madrid: Pearson Education.
- O'Reilly, T. (2006). Qué es Web 2.0. Patrones del diseño y modelos del negocio para la siguiente generación del software. *Boletín de la Sociedad de la Información: Tecnología e Innovación*, 37, 1–31.
- Oinas-Kukkonen, H., & Harjumaa, M. (2009). Persuasive systems design: Key issues, process model, and system features. *Communications of the Association for Information Systems*, 24(1), 485–500. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.02428>
- Persson, M., Rodin, M. L., & Maric, J. (2018). *Facebook at Work-Does It Work? Lessons from Early Adopters of the Enterprise Social Media Platform Workplace by Facebook*. Högskolan I Boras.
- Selman, H. (2017). *Marketing Digital* (1a ed.). Ibukku.
- Sharma, A., & Bhatnagar, J. (2016). Enterprise social media at work: web-based solutions for employee engagement. *Human Resource Management International Digest*, 24(7), 16–19. <https://doi.org/10.1108/HRMID-04-2016-0055>

Van Osch, W., Steinfield, C. W., & Balogh, B. A. (2015). Enterprise social media: Challenges and opportunities for organizational communication and collaboration. *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 2015-March*, 763–772.

<https://doi.org/10.1109/HICSS.2015.97>

Wolf, M., Sims, J., & Yang, H. (2018). *Social media, What Social Media?* (Vol. 3).

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo: **Gustavo Andrés Blanco Rodríguez** _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: **80851408** _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

TRIP: Tu red de integración y participación. PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA RED SOCIAL EMPRESARIAL EN UNA ORGANIZACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD DOMICILIARIA COLOMBIANA, UTILIZANDO LA METODOLOGÍA DE TECNOLOGÍA PERSUASIVA.

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI NO
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: Gustavo Andrés Blanco Rodríguez

FIRMA:

DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 80851408

FACULTAD: Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

PROGRAMA ACADÉMICO: Maestría en Administración de Empresas de Salud



NOMBRE COMPLETO: _____

FIRMA: _____

DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____

FACULTAD: _____

PROGRAMA ACADÉMICO: _____

NOMBRE COMPLETO: _____

FIRMA: _____

DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____

FACULTAD: _____

PROGRAMA ACADÉMICO: _____

NOMBRE COMPLETO: _____

FIRMA: _____

DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____

FACULTAD: _____

PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: 05 de Diciembre de 2019