

**Diseñar la estrategia experiencia del empleado para el área comercial del regional
centro oriente de Coomeva medicina prepagada**

Elaborado por:

Jineth Catherine Vásquez García

Yury Patricia Valle

Iván Camilo Melo

Cristian Daniel Guevara

Angélica María Castro

Grupo: 70

Asesor:

Adrián Mauricio García

Docente asociado

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Diplomado De Profundización En Gerencia Del Talento humano

Bogotá, Noviembre de 2020

Contenido

LISTA DE GRAFICAS.....	4
LISTA DE TABLAS	5
LISTA DE ILUSTRACIONES	6
RESUMEN	7
ABSTRACT	9
INTRODUCCIÓN	11
OBJETIVOS	14
OBJETIVO GENERAL.....	14
OBJETIVOS ESPECÍFICOS (RESULTADOS DE CADA OBJETIVO)	14
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
ANTECEDENTES	16
JUSTIFICACIÓN	21
MARCO TEÓRICO	23
MARCO LEGAL.....	33
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	38
FASE I.....	38
FASE II	38
FASE III.....	39
ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.	39
ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.	39
ANÁLISIS DE DATOS.....	41
PROCEDIMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	41
RESULTADOS	50
RECOMENDACIONES	52
CONCLUSIÓN.	54
BIBLIOGRAFÍA	56
ANEXOS	59
ANEXO 1. CUESTIONARIO RECOLECCIÓN ATRIBUTOS.....	59
ANEXO 3. ENCUESTA GENERAL	65
ANEXO 4. ENTREVISTA A LÍDER DE GESTIÓN HUMANA COOMEVA MEDICINA PREPAGADA REGIONAL CENTRO ORIENTE.....	66

Lista de graficas

GRÁFICA 2.....	43
GRÁFICA 3.....	43
GRÁFICA 4.....	44
GRÁFICA 5.....	47

Lista de Tablas

TABLA 1	41
TABLA 2	45
TABLA 3	46
TABLA 4.....	48
TABLA 5. MAPA DE EXPERIENCIA DEL COLABORADOR.....	53

Lista de Ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1.....	45
--------------------	----

Título: Diseñar la estrategia experiencia del empleado para el área comercial del regional centro oriente de Coomeva medicina prepagada

Resumen

Las Organizaciones, hoy en día independiente de su tamaño o actividad económica deben generar con sus colaboradores un alto grado de empatía y compromiso, no solo buscando proteger la salud e integridad de cada uno de los colaboradores, sino porque es un deber moral y legal de las organizaciones para así mejorar la experiencia que ellos viven en su día a día dentro de la empresa y se vea la contribución en el cumplimiento de las metas.

El objetivo principal de este proyecto es reconocer y analizar el grado de satisfacción y compromiso de los colaboradores del regional centro oriente de Coomeva medicina prepagada, identificando factores como la rotación de personal y el bajo cumplimiento de los indicadores han sido el resultado de un proceso de adaptación que no favorece la experiencia del colaborador. Con los resultados arrojados por esta investigación, se busca aportar un mapa de experiencia y una propuesta de mejora, brindando de esta manera una herramienta que permita el control de la rotación del personal de la organización, así como incrementar el compromiso y nivel de satisfacción de los colaboradores.

Por medio de 2 grupos focales se realizó una encuesta donde los colaboradores involucrados en el estudio brindaron sus opiniones acerca de 2 experiencias que tienen de la empresa y cuáles son los atributos que consideraron más importantes de estas dos experiencias; se dio un orden de importancia a cada atributo y se envió una encuesta con 12 preguntas por medio de google forms a los colaboradores restantes.

De acuerdo a los resultados que se obtuvieron se evidencio que hay una brecha en los valores de compromiso, disposición hacia los demás y calidad, por lo que se generaron las respectivas recomendaciones, que permitirán mejorar cada una de las debilidades encontradas en la experiencia de los colaboradores.

Palabras claves:

Colaborador, reconocimiento, capital humano, compromiso, bienestar laboral, experiencia, medición, motivación, ambiente laboral, rotación de personal, experiencia del colaborador, compensación, evaluación del colaborador, capacitación de personal,

Abstract

Organizations today, regardless of their size or economic activity, must generate a high degree of empathy and commitment with their employees, not only seeking to protect the health and integrity of each of the collaborators, but because it is a moral and legal duty of organizations to improve the experience they live in their day to day within the company and see the contribution in the fulfillment of the goals.

The main objective of this project is to recognize and analyze the degree of satisfaction and commitment of the collaborators of the Central-Eastern Regional of Coomeva Prepaid Medicine, identifying factors such as the rotation of personnel and the low fulfillment of the indicators have been the result of an adaptation process that does not favor the experience of the collaborator. With the results of this research, we seek to provide a map of experience and a proposal for improvement, thus providing a tool that allows control of the rotation of staff in the organization, as well as increase the commitment and satisfaction level of the collaborators.

Through 2 focus groups, a survey was conducted where the collaborators involved in the study gave their opinions about 2 experiences they have in the company and which are the attributes they considered most important of these 2 experiences; an order of importance was given to each attribute and a survey with 12 questions was sent through google forms to the remaining collaborators.

According to the results that were obtained, it is evident that there is a gap in the values of commitment, willingness to others and quality, so the respective recommendations were generated, which will improve each of the weaknesses found in the experience of employees.

Keywords:

Collaborator, recognition, human capital, commitment, labor welfare, experience, measurement, motivation, work environment, personnel rotation, collaborator's experience, compensation, collaborator's evaluation, personnel training,

Introducción

La comodidad de todos los trabajadores hoy en día es un punto primordial y de alto cuidado por parte de los directivos quienes apoyan sus decisiones de mejora en los departamentos de bienestar o recursos humanos para que se establezcan planes íntegros que mejoren la experiencia de los colaboradores; como lo dice (Morgan, 2017) las organizaciones que intervienen en la experiencia de los empleados son más productivas, valiosas, innovadoras, rentables y tienen un rendimiento de acciones superior a las que no lo hacen. Estas organizaciones experienciales aplastan a la competencia en todos los

Teniendo clara la oportunidad de mejora que se va a plantear, es importante dar conocimiento a la empresa y una reseña a su larga trayectoria; Coomeva inicia como la asociación médica del Valle en 1960; como una iniciativa de un grupo de 27 médicos que querían ayudar a las personas más vulnerables de la sociedad. Hacia el año de 1964 se constituye como cooperativa Coomeva, donde su principal enfoque es aportar a las soluciones de los problemas más importantes del país y la humanidad.

Dentro del Grupo Corporativo Coomeva se encuentra Coomeva Medicina Prepagada que hace parte del Sector Salud y que tiene presencia en 6 regionales del país, cuenta en la actualidad con 1.313 trabajadores a nivel nacional.

Nuestro proyecto está enfocado en diseñar una propuesta para mejorar la experiencia de los colaboradores del área comercial de Coomeva Medicina Prepagada en el regional centro oriente conformada por 70 colaboradores; es importante tener en cuenta que recursos humanos cuenta con una plataforma en donde se tiene toda la data de los colaboradores en lo relacionado con la gestión laboral. En la actualidad el regional centro oriente, presenta

dificultades en la rotación del personal del área comercial; esta rotación ha aumentado en un 20%, generando afectación en el resultado de ingresos. Aunque la compañía cuenta con varios beneficios durante el periodo de vida laboral de los colaboradores en las diferentes interacciones que se presentan, se hace necesario entender cómo se siente el colaborador en la organización, más aún cuando en la actualidad los colaboradores que componen a la organización pertenecen a diferentes generaciones como millenials y generación X.

Al hablar de experiencia del colaborador, nos remitimos a los análisis realizados en últimos años, en donde los recursos humanos (RR.HH.) y los líderes empresariales han estado dedicando activamente tiempo y recursos a mejorar la experiencia de las personas y desarrollar la cultura adecuada para involucrar, motivar e inspirar a su fuerza laboral. El término “economía de la experiencia” no es nuevo y las organizaciones saben que optimizar la experiencia de las personas es clave para el éxito empresarial.

De hecho, según un estudio reciente de (Harter, 2017), menciona que el 85% de los trabajadores no están comprometidos o conectados activamente en el trabajo. En pocas palabras, este patrón de participación global proporciona evidencia de que la forma en que se gestiona el desempeño, y específicamente cómo se desarrolla a las personas, está fallando. La mayoría de las empresas modernas se basan en revisiones anuales para proporcionar comentarios y evaluar el desempeño. Sin embargo, la nueva fuerza laboral busca cosas como un propósito, oportunidades para desarrollarse, conversaciones continuas, un entrenador en lugar de un jefe y un gerente que aproveche sus fortalezas en lugar de obsesionarse con sus debilidades. Ven el trabajo y la vida interconectados, y quieren que su trabajo sea parte de su identidad.

Para el desarrollo del proyecto identificamos la metodología HXM que es una nueva intención estratégica significa que dejaremos de definir a nuestra gente como activos intercambiables. En cambio, debemos preocuparnos tanto, o más, por nuestros trabajadores como por nuestros clientes.

(Staff, 2019) Nos dice, diseñar la experiencia del empleado implica identificar expectativas, necesidades y deseos de los colaboradores y lograr satisfacerlos con factores tangibles e intangibles, desde tres áreas distintas:

1. **El ambiente cultural** - Es decir, los sentimientos que experimentan los empleados al trabajar para la empresa.
2. **El ambiente físico** - Los espacios donde los empleados realizan sus actividades.
3. **El ambiente tecnológico** - Las herramientas que utilizan para hacer su trabajo diario.

Esto significa crear experiencias que permitan a los candidatos, las nuevas contrataciones, los reclutadores, los trabajadores, los gerentes y los líderes de recursos humanos hacer las cosas de manera más rápida y sencilla para que puedan ser más productivos, desde la contratación hasta el aprendizaje y la jubilación.

(Tomb, 2019) También significa proporcionar las herramientas que las empresas necesitan para escuchar continuamente a su fuerza laboral y comprender dónde hay brechas para que puedan mejorar las experiencias tanto para las personas como para los equipos. Y, por último, se trata de facilitar el acceso a las últimas innovaciones, para ayudar a Coomeva Medicina Prepagada a llenar los vacíos de experiencia que más les importan a sus trabajadores.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar la estrategia experiencia del empleado para los colaboradores del área comercial del regional centrooriente de Coomeva medicina prepagada, buscando incrementar el nivel de satisfacción y compromiso de los colaboradores.

Objetivos Específicos (resultados de cada objetivo)

1. Realizar un diagnóstico de la organización que permita identificar las experiencias de los colaboradores del regional centro oriente de Coomeva medicina prepagada.
2. Identificar la metodología experiencia del empleado más adecuada para obtener resultados de todos los puntos claves y generar un instrumento para aplicar en la organización.
3. Analizar los resultados obtenidos de las experiencias de los colaboradores para determinar los puntos débiles o de menor satisfacción.
4. Generar el mapa de experiencia y la propuesta de intervención a la organización.

Planteamiento del problema

En el área comercial del regional centro oriente de Coomeva medicina prepagada, en los últimos años se ha venido presentando un aumento en la rotación del personal, lo que ha generado una afectación en el resultado de ingresos de la regional. Sin embargo, a pesar de todos los beneficios que el área de talento humano les ofrece no se ha podido mitigar esta rotación, por lo cual es preciso indagar más a fondo sobre la experiencia del trabajador.

¿Qué método podría usar el área de recursos humanos para reducir la rotación de personal y mejorar la productividad del área comercial del regional centro oriente?

Antecedentes

La experiencia del colaborador en una organización es muy importante, debido a que está ligado directamente con el compromiso, la falta de este compromiso puede generar un impacto económico y de imagen, no solamente en el área de gestión humana sino en la totalidad de la organización. Es vital que el personal mantenga una estabilidad y engagement con la empresa, pues esto ayudara a garantizar su eficiencia, es por ello que indicamos que uno de los fenómenos que se identifican es la rotación que no es una causa, sino un efecto de un conjunto de factores que se encuentran tanto externa como internamente en la organización y que está relacionado de manera directa con la experiencia en todas las interacciones del trabajador durante la relación laboral.

En las empresas se está consolidando el reconocimiento de la importancia e impacto que tiene la experiencia de los colaboradores en el trabajo para la productividad y los resultados de negocio de una compañía

Al hablar del factor de la rotación podemos identificar los inicios del problema después de iniciada la Revolución Industrial, en donde en las organizaciones lucrativas “el proceso de selección de personal se hacía únicamente por parte del supervisor, basándose en observaciones y datos subjetivos” (Arias, 2004), lo anterior sin tener en cuenta como se sentía el colaborador dentro de la organización.

Tomando en cuenta el factor de rotación por ejemplo en la gran mayoría de empresas, la alta rotación de empleados en el área comercial es un tema sensible al cual no se le presta la debida atención y que tiene serios efectos negativos en como altos costos administrativos como los que se presentan en la actualidad en la regional centro Oriente en Coomeva

Medicina Prepagada y en la cual se presenta una rotación mayor al 25%, entendiendo que el valor del primer mes de un asesor comercial equivale a \$5 Ml de pesos en el primer mes y a partir del segundo \$2.3 Ml. Es importante tener en cuenta que también con lleva una operatividad administrativa creemos que el problema tiene varios frentes como son los motivos personales, interacción con los líderes de los comerciales, salarios, inadecuada selección, pero en nuestro proyecto nos enfocaremos a la experiencia completa del trabajador iniciando por el on boarding hasta finalizar en el out boarding en la organización.

Como consecuencia de esta visión tan parcial se originó una inestabilidad dentro de las organizaciones, específicamente en el capital humano; dando lugar así a factores críticos que aun el día de hoy persisten en la organización y que pueden aumentar la rotación, falta de compromiso, disminución de la productividad y otras variables que están ligadas a los factores de satisfacción en el puesto de trabajo, así mismo como se mencionaba anteriormente con cada una de las interacciones que tiene el trabajador en la empresa; y es precisamente esa satisfacción la que equilibrara la estabilidad que el trabajador desea obtener de la empresa respecto a la que esta le ofrece.

“

“El desafío hoy está en medir el impacto de la experiencia del colaborador en los procesos y resultados de negocio, y cómo conectarlo con la productividad; teniendo en cuenta que estamos inmersos en una época centrada en las personas”

Frente a la expectativa de lograr experiencias laborales productivas, comprometedoras y agradables, el estudio sobre Tendencias Globales de Capital Humano 2019 de Deloitte, ‘Liderando la empresa social: reinversión con un enfoque humano’, considera que las

organizaciones deberían ampliar su enfoque y pensar la experiencia del trabajo más allá de los beneficios, recompensas o apoyo, y focalizarse en la adecuación del puesto de trabajo, el diseño del trabajo y la relevancia del mismo; para todos los trabajadores de la empresa.

El reporte revela que uno de los mayores desafíos actuales es la necesidad de mejorar la experiencia de empleado, ya que muchos de los encuestados perciben que la satisfacción de los trabajadores con respecto a aspectos clave de su trabajo, es baja:

- 84% calificó este problema como importante y el 28% lo identificó como uno de los tres principales problemas que está enfrentando su organización en el 2019.
- Sólo el 53% consideró que sus organizaciones eran eficaces o muy eficaces al momento de generar un trabajo relevante
- Únicamente el 45% afirmó que cuenta con un esquema de gestión de las personas que apoya a los colaboradores de forma eficaz o muy eficaz.

Una gestión ineficaz de Experiencia de Cliente genera dificultades en una organización y entre quienes conforman sus equipos.--

- El estudio ‘Hiring Outlook 2019 – The Employee Experience’ realizado por ExecuSearch Group, señaló que favorece a fragilidad de las relaciones laborales y las dificultades en retener talento, aumentando los niveles de rotación por encima de un 30%, frente a un escenario altamente competitivo. También agotamiento (burnout) de los empleados, y mala relación entre equipos y gerentes.
- Un reporte de Gallup advirtió que el riesgo de no abordar en forma proactiva el desarrollo de experiencias laborales positivas, puede derivar en los empleados con menor bienestar laboral incurran en mayor riesgo de trastornos del sueño (18.6%),

mayor riesgo de ansiedad o depresión (15%), mayor riesgo de diabetes (14.6%), más de riesgo de hipertensión (5.9%), mayor riesgo de obesidad (6.3%) y 0.6 días no saludables en los últimos 30.

Todas estas problemáticas contribuyen a impactar negativamente en la productividad y competitividad de una empresa. (Josh Bersim, 2017)

En un trabajo realizado por (Antón, 2019) titulado **Experiencia de cliente y experiencia de empleado: un caso en el sector textil**, su investigación tiene como finalidad demostrar la relación existente, en el ámbito de la empresa, entre la Experiencia de Cliente y la Experiencia Empleado, y como esta relación puede llegar a impactar positivamente en los resultados finales de la empresa. Debido a que el modelo de Experiencia de Empleado es un tema emergente, de mucha actualidad y de gran interés en el desarrollo de las relaciones de las empresas, el trabajo se centra sobre todo en la importancia que tiene para estas relaciones la Experiencia de Empleado. En consecuencia, el desarrollo de la investigación se realiza mediante un análisis de la literatura existente sobre el tema que es preciso indicar que al ser un tema novedoso se encuentran dificultades a la hora de investigar, contrastar y comparar opiniones. En él se lleva a cabo una revisión general de los conceptos de Experiencia de Cliente y Experiencia de Empleado ahondando en sus características.

Además, de manera complementaria se realiza un análisis empírico de un caso real de una empresa francesa en España, Kiabi, la cual desde 2015 ha invertido tiempo y dinero en mejorar la Experiencia de sus Empleados y está empezando a ver los resultados. Tanto el análisis de la literatura y doctrina existentes como el análisis empírico del caso real permiten demostrar la importancia de cuidar la Experiencia de los Empleados en las empresas. Un buen

trato de la empresa hacia sus empleados se ve reflejado en como los empleados tratan a los clientes, mejorando así también la Experiencia del Cliente y, por tanto, mejorando la relación entre cliente y empresa que finalmente incide en el aumento de las ventas y en la mejora de los beneficios finales de la empresa.

El trabajo realizado por (Antón, 2019) utilizaron los métodos inductivo (casos reales en empresas) y deductivo (literatura).

Los empleados y más del área comercial dependen de que en la empresa las cosas se hagan bien o mal, un empleado tranquilo, feliz, es un empleado productivo, que ofrece rendimiento a su empresa, por tanto la empresa ganará por partida doble: evita costos innecesarios por adiestramiento y logra la máxima productividad de sus empleados, desafortunadamente, las administraciones de nuestras empresas, no brindan la importancia que el recurso humano tiene. Se olvidan que todo es realizado por humanos y por tanto son el factor más importante en cualquier organización. (Hernández.2015).

Justificación

Es importante que en el área comercial de Coomeva medicina prepagada de la regional centro oriente se indague en las mejoras laborales que el mundo está exigiendo hoy en día esto a que muchas de grandes organizaciones mundiales han venido mejorando sus sistemas y procesos con el fin de obtener una mejor participación por parte de los colaboradores en todos los aspectos de la empresa, procurando que tengan una mayor dedicación y que valoren más a la organización a punto de elevar su sentido de pertenencia, esto debido a que es mucho mejor tener un colaborador que de todas sus capacidades y habilidades, adicional que su permanencia en la empresa sea por un mayor tiempo, aumentando su eficiencia, su compromiso y disminuyendo la rotación que en la mayoría de los casos ocasiona más gastos y muy poca competitividad.

En el área comercial de Coomeva medicina prepagada de la regional centro oriente, que cuenta con 70 colaboradores, se han presentado situaciones que dificultan la permanencia y el compromiso de los colaboradores en el cumplimiento de sus labores, esto conlleva a aumentar la rotación y afectar los objetivos propuestos, adicionalmente el no fortalecer el engagement hace que no brinden todas sus capacidades y no se sientan parte de la organización; por lo tanto es de vital importancia en primera instancia identificar cada uno de los aspectos que influyen tanto de manera positiva como negativa en las experiencias que tienen los colaboradores en el desempeño de su labor; esta información permitirá conocer y tener una primera imagen de como los colaboradores ven la empresa y la relación que se tiene con la misma.

En todas las empresas hay un departamento de recursos humanos y de mejora continua que como parte fundamental de sus labores dedica 4 meses aproximadamente a formar al

personal con el fin que desempeñe una labor completa y se presente la menor cantidad de errores posibles, así como a inculcar el mejor ambiente laboral y a motivar la permanencia. Estos departamentos realizan seguimiento para evitar que las fallas no detectadas se divulguen a los demás colaboradores como lecciones aprendidas y para mejorar en todos los puntos débiles que pueden influir en los resultados de la empresa y más en un área comercial que es tan importante que el trabajador permanezca y tenga siempre todo el conocimiento del producto actualizado y completo, por eso es importante que las personas que ya pasaron por esta etapa, que ya tienen conocimiento del producto y adicional que conocen los objetivos de la empresa permanezcan en la compañía, que piensen siempre en dar lo mejor y que aun tengan presente que la empresa les brinda todo el acompañamiento, colaboración y crecimiento adicional que necesitan.

Para llegar al objetivo propuesto de mejorar la experiencia del cliente es necesario indagar, conocer los puntos de vista del colaborador y coger cada uno de estos puntos y transformarlos en propuestas de valor, esto es importante porque hoy en día las empresas necesitan cuidar de sus colaboradores para que ellos cuiden a sus clientes, adicional que las exigencias laborales de hoy en día generan más compromiso con los colaboradores para que ellos lleven la empresa a los primeros lugares y obtengan los reconocimientos que genera tener real compromiso con todas las personas que laboran en ella.

Para el área comercial del regional centro oriente de Coomeva medicina prepagada es importante en estos momentos mejorar la experiencia del colaborar ya que con ellos se garantiza más cumplimiento de los objetivos, mejor trato a sus clientes y un clima mucho mejor para todos los colaboradores que se encuentran en esta sección.

Marco Teórico

El bienestar laboral, desde la perspectiva del “estado de bienestar”, se concibe como una actividad organizada, cuyo objetivo es contribuir a la adaptación recíproca de los individuos y a su medio social, la cual incluye leyes, programas, y servicios que aseguran o aumentan los requisitos necesarios para satisfacer necesidades sociales reconocidas como básicas para el bienestar de la población, teniendo en cuenta el logro del desarrollo integral del ser humano. (Vigoya, 2002) citación hecha por: (Mejía, Guerra, & Vásquez, 2011).

Se puede decir que el bienestar en las organizaciones nace en la década de los 30, a raíz de las crisis económicas y sociales, las cuales provocaron presiones y movimientos sociales con el objeto de llamar la atención del Estado, lo que vino a ser un factor determinante en la creación de organizaciones gubernamentales en las que el gobierno pudiera realizar las intervenciones sociales necesarias; sin embargo, los programas y los servicios que se ofrecían no bastaron para satisfacer la demanda creciente de trabajadores. De allí surgen los programas de bienestar, inicialmente dados por el gobierno a través de diversas instituciones que buscaban proteger, en primera instancia, a madres, niños y ancianos y a otras personas que por diversos motivos debieran gozar de esta protección.

Según Méndez, el bienestar social se puede definir como “un estado o situación de la sociedad en que sus miembros o integrantes logran satisfacer plena e integralmente sus necesidades biológicas y sociales, materiales y no materiales”

De esta forma, se entendería por “bienestar” al conjunto de factores (un empleo digno, recursos económicos para satisfacer las necesidades, vivienda, acceso a la educación y a la salud, tiempo para el ocio, etc.) que una persona necesita para gozar de una buena calidad de vida, donde se incluyen aspectos como alimentación, vivienda, servicios básicos, transporte.

Estos factores llevan al sujeto a gozar de una existencia tranquila. El bienestar, por lo tanto, incluye aquellas cosas que inciden de manera positiva en el individuo.

En la historia del entorno laboral del ser humano, se ha evolucionado desde el punto en que solo se tenía en consideración la parte financiera. Para los directivos de las empresas era clave el desarrollo económico, posteriormente y con la llegada de la década de los 70, se dio inicio al movimiento del desarrollo organizacional, el cual tenía como fin lograr el aumento de la eficacia en las organizaciones, incluyendo aspectos como un cambio en el modo de tratar a las personas. A partir de allí, las personas no serían tratadas más como objetos o máquinas sino como personas. Se habló de volverse un recurso para la organización y se creó el área de recursos humanos.

Con los sucesos presentados, en adelante se empezó a tocar de manera un poco más frecuente el término de calidad de vida, el cual fue mencionado por Louis Davisen 1970, quien pretendía describir que las organizaciones debían promover de manera fundamental el bienestar y la salud de sus trabajadores, con el fin de darles un motivo para que cumplieran de una manera agradable y motivante sus labores.

Uno de los conceptos que se han planteado en las últimas décadas es que a todos, en cierto modo, nos gustaría vivir en un entorno tranquilo y saludable. Según refiere Schmidt en su obra literaria publicada en el 2003 “El bienestar social y la responsabilidad social

individual”, las virtudes de ejecutar y tener como modelo a un bienestar colectivo se exponen. Este concepto ha venido evolucionando y se ha convertido en parte esencial de las organizaciones que día a día buscan ofrecer más servicios complementarios, como lo son los servicios de asistencia, recreación, cultura, etc, extendiéndolos no solo al trabajador sino también a su familia.

Estos aspectos constituyen un complemento a la remuneración económica y son ofrecidos para mejorar la calidad de vida de los trabajadores, promoviendo su desarrollo integral. Así, las organizaciones comparten, con el Estado, las responsabilidades de propender por el bienestar de la población, así como de motivar la fuerza laboral.

Los complementos a la remuneración económica son beneficios y servicios para cada trabajador y, en ciertos casos se busca también un incentivo adicional para su familia. Lo anterior es conocido como parte del bienestar laboral. Dentro de estos beneficios se pueden enunciar los siguientes:

Servicios médicos y odontológicos

Restaurantes subsidiados

Transporte

Vivienda

Actividades recreativas y culturales

Guarderías

Seguros de invalidez, vejez y muerte

El bienestar laboral posee un carácter vivencial positivo, el cual es un componente importante y determinante no solo para un disfrute, sino para el logro de la tranquilidad mental. Ello es la consecuencia de la satisfacción que presenta el individuo al ver el logro de sus deseos y motivaciones; es importante resaltar que el ámbito laboral genera en el individuo un cierto grado de influencia, el cual se verá reflejado en el entorno, es decir, si hay una sensación de bienestar individual esto pasará de lo personal a lo grupal; lo cual es producto de la promoción y el mantenimiento del más alto grado de bienestar físico, mental y social del trabajador en sus ocupaciones.

(Julio César Casales Fernández, 2005) En su libro Psicología social hace referencia que en la definición de bienestar, se distinguen cuatro perspectivas teóricas:

-La perspectiva ecologista busca revisar, estudiar y detallar la relación entre los individuos y los espacios en los que se encuentra, es decir, tanto su ambiente exterior, como interior son influyentes en su sentimiento de bienestar. Dependiendo de dónde se desenvuelva el individuo y cómo se sienta a sí mismo tendrá una reacción. El enfoque ecologista estudia la relación entre las personas y los espacios físicos que lo circundan (Américo, 1995). Lo anterior está referido al ambiente enfocado al entorno y a la naturaleza.

-La economía es otra de las perspectivas que se tiene en cuenta para el análisis del bienestar. Este aspecto no es nuevo para incluirlo o estudiarlo como parte del bienestar, dado que desde años atrás era casi la única perspectiva desde la cual se manejaba el tema. El hecho de tener ingresos que proporcionen una sensación de estabilidad y que suplan los gastos o deseos del individuo genera o crea cierto estilo de vida.

-El enfoque sociológico habla de las condiciones que se deben tener para conformar o hacer parte de una comunidad; según Campbell (1981), y más adelante Rice (1982), tales como el grado de implementación de servicios y prestaciones de los que disponga la comunidad, la influencia de variables demográficas, el lugar de residencia o el hábitat, junto con otras como el ocio, la familia o el trabajo, además del bienestar general de las personas. Este enfoque es importante porque es el que hace la diferencia respecto a ser y no ser racional. Allí se trabaja de manera marcada el lenguaje como una herramienta para lograr la comunicación de las necesidades de cada grupo de individuos.

Por último, se habla del enfoque psicosocial, el cual contempla la interacción de diferentes percepciones, una es la percepción de sí mismo y la que se tiene con el mundo, asimismo del mundo en el que estamos continuamente involucrados. Lo psicosocial es determinante para indagar un poco más sobre el ser, es decir, explorar desde lo interior del ser humano, sus comportamientos frente al desarrollo y sus vivencias con las personas y situaciones a las que diariamente se expone.

El bienestar laboral genera un ambiente humano y físico para el desarrollo del trabajo diario; influye en la satisfacción y por lo tanto en la competitividad; y está relacionado con el saber hacer de los directivos, con el comportamiento de los trabajadores, con su manera de ser, de habituarse, con su sentido de pertenencia para con el grupo laboral y la organización. Cuando el trabajador se identifica con su empresa y por ende se ve reflejado en ella, logra enriquecer su autoestima y su autovaloración, todo lo anterior logra que el empleado se “ponga la camiseta”, y que tenga un nivel más alto de compromiso, pero si por lo contrario no tiene autoestima laboral ni la confianza para actuar en su empresa, como resultado se limitará

a cumplir órdenes e instrucciones y el interés por la empresa y por su crecimiento en ella va a ser lejano y extraño.

Las necesidades identificadas por Maslow son las siguientes:

- Necesidades fisiológicas: esta es la primera de las prioridades de las personas que están relacionadas directamente con su supervivencia, necesidad de alimentarse, quitar la sed, contar con una temperatura del cuerpo adecuada a su entorno, llevar a cabo sus necesidades corporales (ir al baño) también se encuentran necesidades como el sexo, la vivencia de la maternidad, entre otras.

- Necesidades de seguridad: el hecho de crear y sentir un estado de seguridad, calma y protección hace parte de este nivel piramidal, estas necesidades se relacionan con el temor de las personas a llegar, en un momento dado, a perder el control de su vida y están ligadas al miedo, miedo a lo desconocido, miedo a la soledad.

- Necesidades sociales: se relaciona con la comunicación con otras personas, el crear lazos de amistad, el pertenecer a un determinado grupo, el sentir la sensación de agrado y aceptación. Hoy en día, este tipo de necesidad es marcada por la misma tecnología, se ve a diario que las redes sociales son un recurso para darle fuerza a este tipo de necesidad, donde se han creado más medios para dar y recibir afecto, conocer amistades, entre otras actividades que van ligadas al aspecto social.

- Necesidades de reconocimiento: toda persona quiere sentirse importante, apreciada, sentir que ocupa un espacio importante en su entorno, esto hace parte de su autoestima, de su ego. Normalmente quieren ser destacados, tener un prestigio y recordación.

Necesidades de auto superación: también se les dice o conoce como autorrealización, estas se convierten en una meta ideal para cada persona, ya en este nivel el tema es dejar un legado, una trascendencia, desarrollar su talento a un punto máximo. Normalmente cuando las personas suelen hacer su autobiografía u otras obras de reconocimiento, las ven como un aporte para la historia.

La motivación y el bienestar de los empleados en la empresa están estrechamente relacionados, puesto que del bienestar que perciban los empleados y de la satisfacción de cada una de las necesidades a través de los programas que instaure la compañía, depende la motivación que estos puedan llegar a tener frente al trabajo. La motivación y el bienestar son el eje en la empresa, y estos permiten un mayor crecimiento y desarrollo de las personas y contribuye a mejorar la calidad de vida.



Pirámide de necesidades de Maslow

En la citación hecha por: (Dalila Alves Corr3a, 2013)El modelo de Walton (1973) se mencionan ocho factores que aluden a la calidad del empleado dentro de la organizaci3n, estos son:

- Compensaci3n justa y adecuada
- Condiciones de seguridad y salud en el trabajo
- Empleo y desarrollo de la capacidad
- Oportunidades de crecimiento continuo y seguridad
- Integraci3n social en la organizaci3n
- Reglamentaci3n
- Trabajo y espacio total de vida
- Importancia social de la vida en el trabajo

En el modelo de salud mental de Peter Warr (1987, 1996, 1998) se recogen aportes significativos para la psicolog3a y estas se aplican directamente al mundo del bienestar. Esto enfatizando en el tema de ambiente laboral. Seg3n Esteban C3rdoba, en su art3culo "Factores psicosociales y su influencia en el bienestar laboral", Warr se adentra en la concepci3n del bienestar laboral resaltando cinco componentes fundamentales en la salud mental para el entorno del trabajador, los cuales son la competencia, la aspiraci3n, la interdependencia, el bienestar psicol3gico y el funcionamiento integrado.

Lo que explica que dependiendo del grado de complacencia o de continuo desagrado se podrán establecer niveles altos o bajos de activación mental, y por ende, la persona tomará una cierta reacción, la cual afectará positiva o negativamente su sensación de bienestar.

CLIMA ORGANIZACIONAL: El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

CONOCIMIENTOS: es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje (a posteriori), o a través de la introspección (a priori). En el sentido más amplio del término, se trata de la posesión de múltiples datos interrelacionados que, al ser tomados por sí solos, poseen un menor valor cualitativo.

GESTIÓN: hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

HABILIDADES: la pericia o la aptitud para desarrollar alguna tarea. la habilidad es un cierto nivel de competencia de un sujeto para cumplir con una meta específica.

RELACIONES LABORALES: Se conoce como relaciones laborales al vínculo que se establece entre dos o más personas en el ámbito laboral o del trabajo. Las relaciones laborales

son aquellas que se generan entre aquel que ofrece su fuerza de trabajo (ya sea física o mental) y aquel que ofrece el capital o los medios de producción para que la primera persona realice la tarea (un ejemplo de esto sería el empleado de una oficina y el dueño o jefe que le otorga el espacio laboral más todos los recursos necesarios para llevar a cabo la tarea).

TALENTO HUMANO: la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas.

VALORES: Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud.

Marco Legal

Ley Internacional ACI (*Alianza Cooperativa Internacional para las Américas*)

La definición está contenida en la Recomendación núm. 193 de la OIT, que, como se ha dicho, es el núcleo del derecho internacional público cooperativo. Según su párrafo 2: «[...] el término ‘cooperativa’ designa una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes a través de una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática».

Ley 79 de 1988 por la Constitución Política de Colombia, por la cual las cooperativas de economía solidaria pueden ejercer su filosofía en un marco propicio para su desarrollo como parte fundamental de la economía nacional de Colombia. Esta ley ha permitido a las cooperativas aumentar su base social en beneficio de sus propios asociados.

Artículo 4° de la Ley 79 de 1988. Es cooperativa la empresa asociativa sin ánimo de lucro, en la cual los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general. Permitiendo aplicar sus valores y filosofía para un desarrollo económico sostenible.

Constitución Política de Colombia

Artículo 25°.- El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.

Artículo 43. La mujer y el hombre tienen iguales derechos y oportunidades

Artículo 53. El Congreso expedirá el estatuto del trabajo. La ley correspondiente tendrá en cuenta por lo menos los siguientes principios mínimos fundamentales: Igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales; facultades para transigir y conciliar sobre derechos inciertos y discutibles; situación más favorable al trabajador en caso de duda en la aplicación e interpretación de las fuentes formales de derecho; primacía de la realidad sobre formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales; garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario; protección especial a la mujer, a la maternidad y al trabajador menor de edad.

Artículo 54. Es obligación del Estado y de los empleadores ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran. El Estado debe propiciar la ubicación laboral de las personas en edad de trabajar y garantizar a los minusválidos el derecho a un trabajo acorde con sus condiciones de salud.

Artículo 78. Duración máxima. El período de prueba no puede exceder de dos (2) meses.

Artículo 79. Prorroga. Cuando el período de prueba se pacte por un plazo menor al de los límites máximos expresados, las partes pueden prorrogarlo antes de vencerse el período inicialmente estipulado, sin que el tiempo total de la prueba pueda exceder dichos límites.

Artículo 80. Efecto jurídico

1. El período de prueba puede darse por terminado unilateralmente en cualquier momento, sin previo aviso.
2. Los trabajadores en período de prueba gozan de todas las prestaciones.

Todos estos artículos permitirán dar claridad a los derechos que tiene el colaborador en una empresa, con el fin de tener un buen clima laboral.

Artículo 104. Definición. Reglamento de trabajo es el conjunto de normas que determinan las condiciones a que deben sujetarse el empleador y sus trabajadores en la prestación del servicio.

Artículo 348. Locales Y Equipos. Todo patrono o empresa está obligado a suministrar y acondicionar locales y equipos de trabajo que garanticen la seguridad y la salud de los trabajadores, de conformidad con las normas que sobre el particular establezca la Oficina Nacional de Medicina e Higiene Industrial del Ministerio del Trabajo.

Normatividad Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST.

Ministerio del Trabajo: Resolución 0312 2019 Por la cual se definen los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST

Esta norma por ley debe ser aplicada desde la empresa con mínimo 2 empleados hasta la más grande, con el fin de dar bienestar y seguridad a los colaboradores.

Resolución 1401 2007 por la cual se reglamenta la investigación de incidentes y accidentes de trabajo.

Resolución 2646 2008 por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de estas.

Resolución 2400 1979 por la cual se establecen algunas disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo.

Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo

Artículo 1.1.2.3. Comisión Intersectorial para la Gestión del Recurso Humano. La Comisión Intersectorial para la Gestión del Recurso Humano tiene a su cargo la orientación y articulación de las políticas, planes, programas y acciones necesarias para la ejecución de la Estrategia Nacional de Gestión del Recurso Humano.

(Decreto número 1953 de 2012, artículo 1°)

Artículo 2.2.1.2.3.1. Acumulación de horas para actividades recreativas, culturales o de capacitación. Para efectos de dar cumplimiento a lo establecido en el artículo 21 de la Ley 50 de 1990, las dos (2) horas de la jornada de cuarenta y ocho (48) semanales a que esta norma se refiere, podrán acumularse hasta por un (1) año.

En todo caso, los trabajadores tendrán derecho a un número de horas equivalente a dos (2) semanales en el período del programa respectivo dentro de la jornada de trabajo.

(Decreto número 1127 de 1991, artículo 3°)

Art. 24. Presunción. Se presume que toda relación de trabajo personal está regida por un contrato de trabajo. No obstante, quien habitualmente preste sus servicios personales remunerados en ejercicio de una profesión liberal o en desarrollo de un contrato civil o

comercial, pretenda alegar el carácter laboral de su relación, deberá probar que la subordinación jurídica fue la prevista en el literal b) del artículo 1.º de esta ley y no la propia para el cumplimiento de la labor o actividad contratada.

Por otro lado, para una empresa es importante aplicar el reglamento y el manual de funciones y estatutos con el objetivo de tener orden y claridad en una organización. (safetya, 2019)

Metodología de la investigación.

Fase I

Para el desarrollo de este proyecto es necesario identificar la percepción que tienen los empleados de la empresa y conocer sus experiencias ya sean positivas o negativas, ya que esta información será el insumo que permitirá llegar a obtener los objetivos; primero es importante determinar el tipo de investigación que se va a realizar, en este caso, realizaremos una primera parte cualitativa que nos permitirá conocer las condiciones laborales y beneficios que se le brinda a los trabajadores desde la visión del área de gestión humana. Para obtener la información se implementará una entrevista al personal del departamento de recursos humanos indagando sobre las condiciones laborales, los reglamentos y beneficios que se ofrecen a todos los empleados, adicional es importante conocer esta información ya que permitirá diseñar las preguntas de investigación más importantes que se pueden realizar a los colaboradores en las siguientes fases.

Fase II

Encuesta que se realizará en dos grupos focales, este muestreo probabilístico se calcula sobre 70 colaboradores del área comercial de la regional centro oriente de Coomeva medicina prepagada que es la población total, con una confiabilidad del 80% y un margen de error del 5%; se citaran 30 colaboradores en 2 sesiones para realizar una muestra y se explicará de que se trata el proyecto, se aplica una encuesta en donde se realizaran 2 preguntas abiertas sobre las experiencias vividas y cuáles son los atributos más importantes que identifican en estas dos experiencias (se utilizara la herramienta google forms), se genera un orden de importancia a estos atributos con los grupos focales (mediante herramienta mentimeter).

Fase III

Una vez se obtienen los resultados de la fase II, se enviará una encuesta con 12 preguntas por google forms a los colaboradores restantes con preguntas abiertas y cerradas relevantes a los atributos principales que se obtuvieron con el fin de encontrar unas causas más puntuales.

Para el diseño de la metodología a emplearse en este proyecto, empezaremos definiendo el alcance del proyecto, cuál será el enfoque y diseño de la investigación; para así determinar las técnicas de recolección de datos y muestras. Continuando con la definición de las técnicas que utilizaremos para la recolección de datos y que herramientas utilizaremos para el análisis de la información obtenida; generando como producto final un mapa de experiencia y propuesta de intervención a la organización.

Alcance de la investigación.

El alcance de nuestra investigación es exploratorio y descriptivo.

Exploratorio ya que estamos en búsqueda de información sobre un tema que a momento es desconocido para muchas organizaciones, en este caso Coomeva medicina prepagada. Así mismo por medio de un alcance descriptivo queremos conocer más sobre las percepciones, características y opiniones de las personas a quienes va enfocado este estudio.

Enfoque de la investigación.

En la presente investigación el principal objetivo es el conocimiento de los procesos que se interrelacionan con la experiencia del empleado, teniendo en cuenta las diferentes percepciones de las personas involucradas en nuestra investigación.

En esta investigación utilizaremos un enfoque mixto, ya que se van a recoger datos de análisis cualitativo (percepciones, opiniones), así como datos cuantitativos (elección de atributos, votación, cuantificación de resultados).

Análisis de Datos

Para contextualizar sobre la problemática encontrada en la regional centro Oriente del área comercial de Coomeva medicina prepaga, realizamos cuadro de caracterización general de los colaboradores del área comercial donde se muestra la cantidad de colaboradores, porcentaje de rotación, ingresos de los últimos tres años, número de retiros y motivos, haciendo zoom en motivos de retiro voluntario.

TABLA 1

CARACTERIZACIÓN DE LA ROTACIÓN REGIONAL MP							
REGIONAL: CENTRO ORIENTE	Planta MP Regional	planta comercial				Indice Rotación MP	
	70	MI	Profundización			17%	
		64	6				
	Participación Ingresos Planta Actual Ejec. MI				Participación Ingresos Planta Actual Jefes		
	2020	2019	>2 años		2020	2019	>2 años
	41	17	12		2	2	5
54%	22%	23%		22%	22%	56%	
Retiros participación todas las causas			Retiros Voluntarios			Permanencia -	
Motivos	Numero	Participación	Motivos	Numero	Participación	Tiempo	
Voluntario	32	56%	Mejores condiciones laborales	18	56%	7 meses	
Terminación Con Justa Causa	7	25%	Emprendimiento	4	12,5%	7 meses	
Terminación Sin Justa Causa	6	13%	Incumplimiento metas (renuncia citado a proceso)	4	12,5%	7 meses	
Término Fijo	3	6%	Motivos Familiares	4	12,5%	6 meses	
Periodo de prueba	0	0	Diferencias con el Líder	1	3%	10 meses	
			Cambio Condiciones	1	3%	6 meses	

Procedimiento y análisis de Datos

Con el fin de obtener un diagnóstico de la organización enfocado a conocer las experiencias de los colaboradores del área comercial de la regional centro oriente de Coomeva medicina prepagada se realizó un grupo focal de 30 personas a quienes se les aplicó **El**

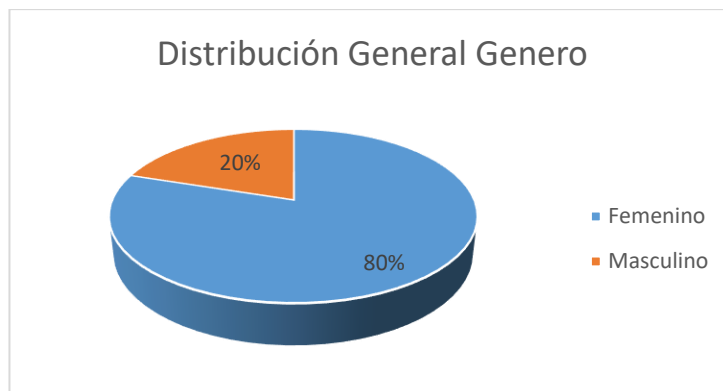
Cuestionario Recolección De Tributos (Anexo1) y se utiliza la herramienta Google forms para la aplicación en el grupo.

De allí se listan todos los atributos mencionados por los participantes y se procede a utilizar la herramienta de votación en línea para obtener los votos por atributo y seleccionar los 6 más representativos y valorados por los colaboradores, que permitirán iniciar posteriormente el envío de la encuesta general para la identificación de brechas.

Se aplica al grupo focal el **Cuestionario Curva De Valor** (Anexo 2) para identificar las brechas por atributo en el grupo focal. Posteriormente se aplica la **Encuesta General Percepcion De Experiencia** (Anexo 3) para identificación de atributos, la percepción general de la experiencia y la identificación de las propuestas por los colaboradores. Se utiliza la misma herramienta Google forms para la aplicación de la encuesta.

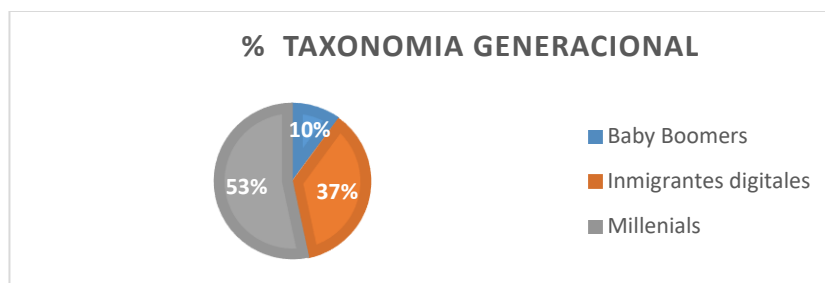
Al grupo focal fueron citadas 30 personas como muestra inicial, se analizan y se encuentran los siguientes resultados.

En la Grafica 1 observamos que el 80% de los asistentes al grupo son del género femenino y el 20% restante masculino



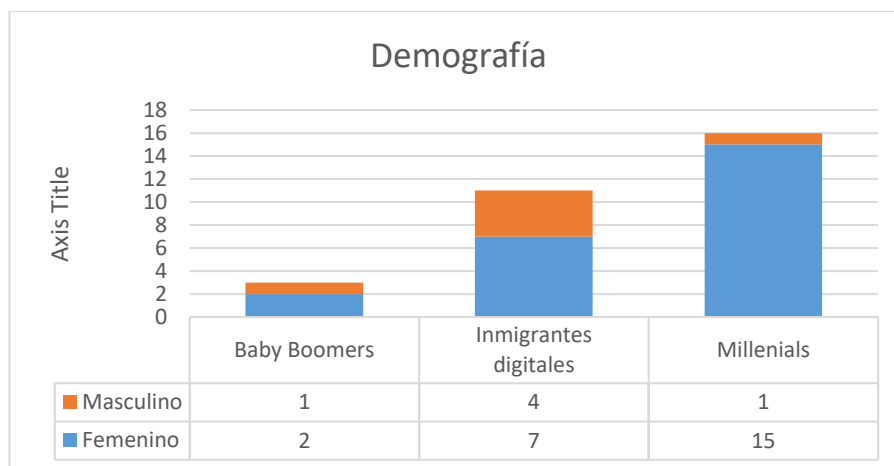
GRÁFICA 1

En el gráfico 2 se identifica que la mayor cantidad de colaboradores del grupo pertenecen a la generación millenials es decir entre 28 y 39 años, de inmigrantes digitales es decir entre los 39 y 54 años de edad tenemos el 37% y baby boomers mayores de 54 años el 10%.



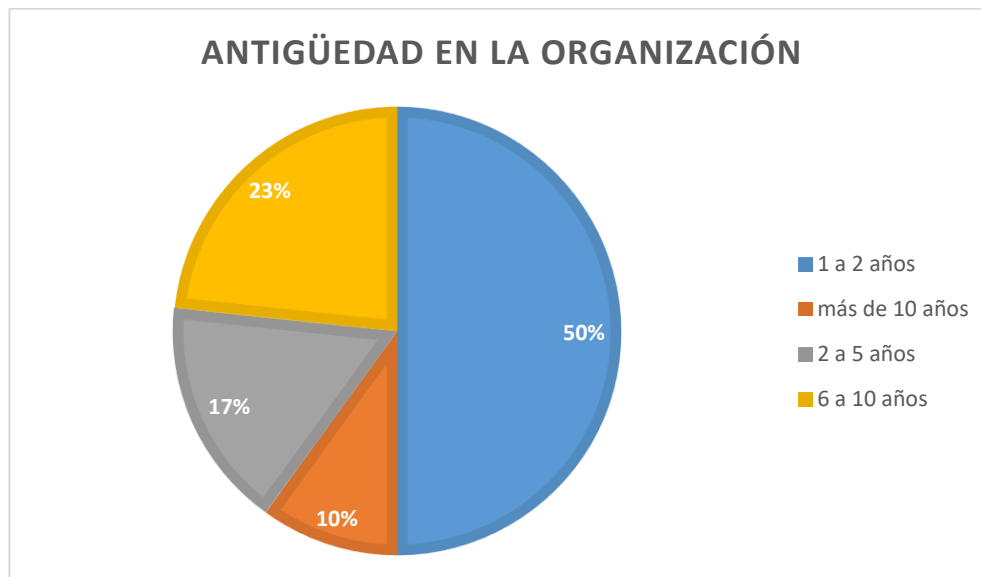
GRÁFICA 1

En el grafico 3 identificamos que en el grupo correspondiente a Millenials tenemos una mayor cantidad de mujeres, mientras que en las otras generaciones hay una tendencia en participación similar de los dos géneros.



GRÁFICA 2

En la gráfica 4 identificamos que el 50% de los participantes en el grupo muestra tienen menos de dos años en la compañía, seguidos por los de 6 a 10 años con un 23% ; 17% de 2 a 5 años de antigüedad, únicamente un 10% tiene más de 10 años en la organización.



GRÁFICA 3

Para el análisis del resultado de **El Cuestionario Recolección De Atributos** (Anexo1), se realizó con procesamiento de bases en Excel y con la aplicación nube de palabras para las preguntas abiertas.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

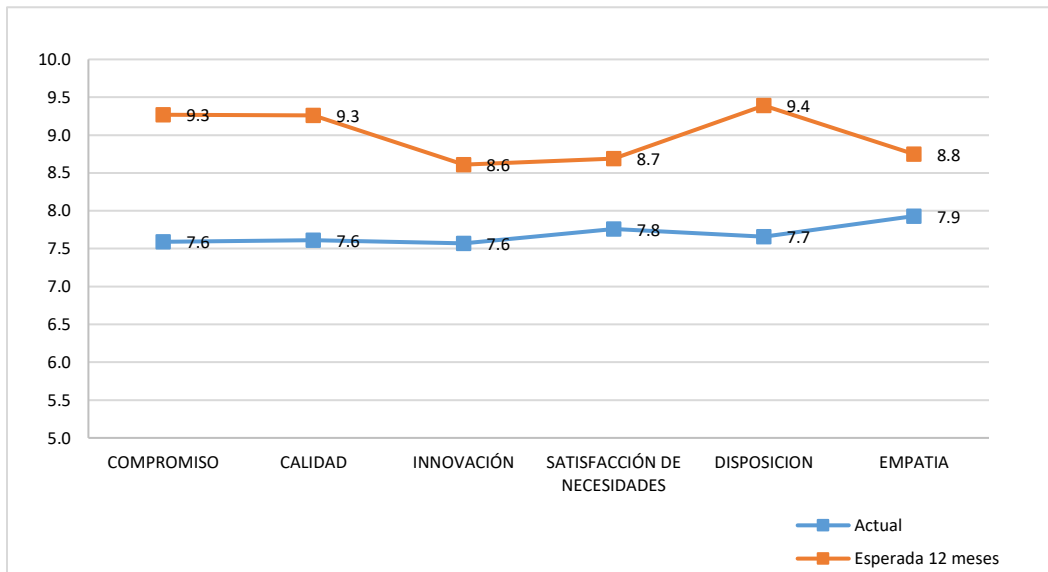
En total mencionaron 75 atributos o cualidades que se perciben necesarias en la experiencia del colaborador, de acuerdo a la metodología se seleccionaron los 6 atributos que más veces fueron mencionados por los colaboradores del grupo por su nivel de importancia (Tabla 2)

Al realizar el análisis de la curva de valor aplicada en el grupo (Tabla 3) se identificó que de acuerdo a las brechas y lo esperado en la medición de la valoración de los atributos existen brechas en los atributos de Compromiso, Disposición a los demás y Calidad. (Grafico 5)

Medición	Atributos	Satisfacción Actual	Esperada 12 meses	Brecha
1	Empatía	7,9	8,8	-0,8
2	Compromiso	7,6	9,3	-1,7
3	Innovación	7,6	8,6	-1
4	Satisfacción de Necesidades	7,8	8,7	-0,9
5	Disposición hacia los Demás (resolutividad)	7,7	9,4	-1,7
6	Calidad	7,6	9,3	-1,7

TABLA 3

GRÁFICA 4



Una vez realizado el grupo focal se procedió a invitar a los participantes a calificar el nivel de satisfacción en la experiencia en las diferentes interacciones dentro de la empresa obteniendo el resultado presentado a continuación:

Interacciones →	La empresa se esfuerza por conocerme.	Cuento con la información de todos los beneficios que me ofrece la empresa.	Los beneficios, programas son apropiados para mí.	Puedo comunicar mis necesidades y recibir respuesta a requerimientos personales.	La empresa califica la satisfacción de los servicios.
¿Cómo te sientes?	9 😊	6 😊	8 😊	8 😊	10 😊
	15 😐	10 😐	18 😐	9 😐	19 😐
	6 😞	14 😞	4 😞	13 😞	1 😞

En cuanto a los resultados de la **Encuesta General Percepción De Experiencia** (Anexo 3), se relaciona la información en la tabla 4.

Definición del Problema		
Interacción o Atributo <i>(origen)</i>	Situación Actual	Situación Deseada
Empatía	La atención y servicio es muy protocolario y no se hace de manera genuina	Esperaba recibir apoyo, acompañamiento y cumplimiento de las actividades ofrecidas en Bienestar
	Falta mucha claridad y comprensión en algunas interacciones y tramites por parte del equipo de gestión	Personalización de atención para hacer seguimiento a los casos y/o a las necesidades de los colaboradores.
Compromiso	Respuestas parciales por parte del equipo de gestión humana	Acercamiento y relaciones mas familiares
	Respuesta oportuna y ágil.	Mejora la sincronización de todas las áreas para que todas trabajemos con un solo fin
	Generar actividades aplicables, diversas e interesantes para mi bienestar y el de mi familia y donde pueda compartir con mis compañeros de trabajo .	Generar procesos más sencillos y con menos papeles para acceder a los beneficios.
Innovación	No hay programas diversos o variedad de actividades para el colaborador.	Proceso de automatización para el procesos de créditos y de inscripciones en las actividades.
	Fallas en los equipos que actualmente se tienen o tecnología lenta.	Hacer una encuesta donde el colaborador genere una lluvia de ideas de actividades que podamos manejar desde bienestar.
	La tecnología no brinda celendad.	Comunicar claramente las actividades y los beneficios que tiene el colaborador.
	Proceso complejo	Igualar la la oferta de actividades virtuales de Bienestar de acuerdo a la revisión con otras empresas en Colombia.
Satisfacción de Necesidades	Actualmente se recibe una oferta genérica para todos los colaboradores, no todas las actividades y beneficios	Dotación de equipos actualizados. (actualización de software o cambio de equipo según sea el caso).
Me informo de la oferta y beneficios /	No llega la información completa y oportuna para inscripciones y/o beneficios, no hay donde consultarla.	Unificación de procesos y plataformas.
Disposición hacia los demás	Represa en entrega de información, trámites complejos y	Implementar herramientas con menos pasos.
	Espero tener una Gestión Humana cercana que me escuche y genere estrategias que permitan mejorar el clima laboral.	Sistemas más sencillos de manejar
	Esta en pro del bienestar integral del colaborador. Que atiendan solicitudes oportunamente.	Generar oferta personalizada para cada población o segmentos. Tener en cuenta a todas las epresas del grupo
	Espero recibir siempre una cara amable y disposición para dar respuesta a todas las inquietudes	Portafolio o repositorio de fácil acceso donde se encuentre toda la información, que permita (consulta, inscripción, estado del beneficio y/o crédito) tiempo real.
		Realizar una actividad que se genere trabajo en equipo entre las áreas.
Calidad	No se obtiene respuesta oportuna por parte de Gestión Humana frente a las solicitudes que hacen los colaboradores sobre créditos.	Visitar física o virtualmente todas las sedes desde Gestión Humana, mensualmente y trabajar desde sitio.
	Algunos procesos no cuentan con la información suficiente para su desarrollo.	Da r tramite de forma oportuna a las solicitudes via correo electrónico
	Calidad, buen trato	Posibilidad de créditos con tasas preferenciales para colaboradores
	Entregar una respuesta inmediata al colaborador sobre la viabilidad de su solicitud de crédito, requisitos a cumplir y los pasos a seguir.	Crear un correo de gestión Humana te ayuda
		Socializar las palticas y procesos, no solo correos, para validar el
		Sugiero algo y hablo del sector salud para que se realicen sensibilización a los colaboradores que sean de las diferentes áreas a servicio al cliente y sala , que cuando un usuario requiera de nuestra atención se realice de manera amable
		No siempre contamos con el tiempo , pero si sugiera que se realicen plenanas nacionales para conocer el estado de la empresa y que no se realicen por empresas , porque cómo lo dije al principio como un grupo y
		Se propone que se haga en un tiempo máximo de 48 horas (2 días hábiles) se le pueda otorgar la información correspondiente.
		Al momento de comenzar con un proceso o actividad, debemos asegurar bndrar toda la información correspondiente para su ejecución o desarrollo, lo que permitiría que estas actividades o procesos se realicen en un 100% de acuerdo a los resultados que se esperan.
		Desde mi punto de vista, hace falta un poco más de humanidad, de entender los sentimientos o deseos del colaborador, no regirse única mente

Tabla 4

Se realiza **entrevista a persona encargada de recursos humanos** donde se evidencian las siguientes situaciones.

- La empresa realiza 2 encuestas socio demográficas al año, por medio de la cual obtienen información general para el diseño de programas.
- Identifican las necesidades de los colaboradores por medio de reuniones o directamente con los líderes, en general los colaboradores los buscan, puesto que ya cuentan con actividades programadas, sin embargo no cuentan con recursos necesarios para atender necesidades fuera del programa.
- Cuentan con un programa de bienestar que tiene 5 pilares, sin embargo a pesar de que lo publican no todos los colaboradores lo conocen.
- No cuentan con un sitio específico para que los colaboradores consulten los beneficios que le ofrece la compañía.
- Para la medición de la satisfacción en las actividades lo realizan por medio de una encuesta de percepción, sin embargo no cuenta con un método adicional para medir la atención recibida ni los beneficios.
- Las solicitudes de los colaboradores son atendidas por medio de línea telefónica con el equipo de gestión humana, WhatsApp y correo electrónico.

Resultados

De acuerdo con los resultados obtenidos en los grupos focales y análisis realizado a las encuestas se identificaron los siguientes hallazgos

- Más del 50% de los colaboradores del área comercial de la regional centro oriente son mujeres de generación Millenials, adicionalmente casi el 35% corresponden a colaboradores que llevan menos de 2 años en la compañía.
- Los colaboradores tienen una satisfacción en la experiencia dentro de la organización, valorada en normal y baja, lo anterior se enfoca mucho en los temas de comunicación, cercanía y respuestas prontas oportunas y claras sobre sus necesidades.
- Se identifica que en ocasiones la información demográfica que entregan a la compañía, en encuestas y entrevistas, no es utilizada de forma eficiente para que puedan recibir los beneficios y actividades acorde a sus necesidades y momentos de vida.
- No cuentan con una herramienta, línea o servicio que les permita consultar información autónomamente sobre beneficios y en ocasiones no encuentran un interlocutor “doliente” que pueda acompañarlo en sus procesos o resolver sus inquietudes.
- En ocasiones no reciben los beneficios y/o actividades de acuerdo a lo que se planteó inicialmente, hay oportunidades en la oportunidad y agilidad en respuestas, retroalimentación y trámites.

Lo anterior es corroborado en la identificación de los atributos que más valoran los colaboradores del área comercial, los cuales fueron empatía, compromiso, innovación,

satisfacción de necesidades, disposición hacia los demás y calidad, los valores que se deben trabajar de acuerdo al resultado de la brecha son : Compromiso, Disposición hacia los demás (resolutividad) y Calidad.

Recomendaciones

Una vez revisados los resultados y hallazgos se recomienda un enfoque hacia personas, tecnología y comunicación de la siguiente forma:

- Realizar un trabajo cercano con los líderes de área, planteando una iniciativa puntual como líderes promotores de felicidad, que consta de dos segmentos, el primero un enfoque de fortalecimiento y herramientas para los líderes y el segundo un robustecimiento, alineación y mercadeo con relanzamiento de producto y oferta de valor de beneficios e incentivos para los colaboradores.
- Fortalecer la comunicación interna mediante herramientas tecnológicas como con la que cuenta la empresa Conectados para obtener mayor información actualizada de los colaboradores (nuevos ingresos y antiguos) para programas y actividades adicionalmente que le permitan al colaborador tener acceso rápido y oportuno a la información.
- Creación de un centro de soluciones al colaborador con el fin de dar respuesta a los requerimientos que como cliente interno pueda presentar, realizando adicionalmente encuestas de satisfacción de servicio.

La propuesta de intervención generada desde el análisis de la aplicación de la metodología se encuentra en el Anexo 5

TABLA 4. MAPA DE EXPERIENCIA DEL COLABORADOR



Conclusión.

De este modo, es importante garantizar un seguimiento y análisis de las causas y efectos que está conllevando la rotación del personal, en un lapso de tiempo corto; antes, durante y después del diagnóstico realizado a través de datos estadísticos de tipo cuantitativo y cualitativo, herramientas de gran ayuda, permitiendo realizar una buena combinación de estos, a efecto de poder dar respuesta y solución desde el departamento de bienestar o recursos humanos para que se establezcan planes íntegros que mejoren la experiencia de los colaboradores; como lo dice (Morgan, 2017) Sin duda alguna para la empresa el factor más importante es el capital humano, lo más valioso con que cuenta la empresa. Dentro de la organización preexisten inclinaciones individuales y colectivos y será precisamente la satisfacción de los primeros lo que ayudará a garantizar la correcta ejecución de los intereses colectivos a través de los colaboradores. Y una forma efectiva de lograrlo es la retribución que se le conceda al colaborador de acuerdo a sus tareas desempeñadas, es decir, que la participación que aportan para el logro de los objetivos organizacionales sea 60 por ciento proporcional a lo que reciben, pues como mencionamos, los colaboradores asisten a trabajar con ciertas necesidades, valores y expectativas. Si preexiste alguna ausencia de estas necesidades, valores y expectativas y la realidad del trabajo, los empleados se sentirán descontento y menos motivados, es por eso que para la empresa es de gran importancia que sus colaboradores sean escuchados con el objetivo de satisfacer y generar una buena experiencia dentro de la organización.

Al realizar el ejercicio de aplicación de la metodología de experiencia del colaborador y desarrollar el mapa de experiencia se identifican variables que permiten una construcción aterrizada de una oferta de valor real para los colaboradores, las organizaciones en la

actualidad deben esforzarse por generar experiencias positivas en su recurso humano, para lograr que el compromiso sea genuino y redunde en el resultado de la organización.

Las propuestas siempre deben tener un enfoque centrado en las personas, entendiendo que vivimos en un entorno volátil y de incertidumbre, lo anterior nos hace pensar en estrategias e iniciativas que puedan recoger los dolores de los colaboradores en la organización, pero que además sean muy flexibles y adaptables a los cambios que vivimos en el entorno.

Bibliografía

Antón, P. A. (Junio de 2019). *Repositorio.comillas*. Obtenido de EXPERIENCIA DE CLIENTE

Y EXPERIENCIA DE EMPLEADO: UN CASO EN EL SECTOR TEXTIL:

<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/27577/TFG%20-%20Avanzini%20AntAn%2c%20Paloma.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Arias, G. (2004). Mexico.

colombia, C. p. (15 de 10 de 2020). *Secretaria senado*. Obtenido de Secretaria de senado:

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html

coomeva, g. (s.f.). Obtenido de <https://www.grupocoomeva.com/>

cooperativas, A. c. (s.f.). *Ascoop*. Obtenido de Normatividad Colombiana:

<https://ascoop.coop/normatividad-colombiana/>

Dalila Alves Corrúa, Y. C. (2013). Vida Con Calidad Y Calidad De Vida En El Trabajo. *Revista de investigacion académica*, 145-163.

Gerencie.com. (27 de 02 de 2019). *Gerencie.com*. Obtenido de

<https://www.gerencie.com/contrato-de-trabajo.html>

Gerencie.com. (04 de 03 de 2019). *Gerencie.com*. Obtenido de

<https://www.gerencie.com/reglamento-interno-de-trabajo.html>

González Ariza, Á. L. (2017). *Métodos de compensación basados en competencias (3a. ed.)*.

Universidad del Norte .

Gutiérrez, G. C. (2019). *Seguridad laboral*. Obtenido de Normatividad en seguridad y salud en el trabajo, 2019-2020 (Colombia): https://www.seguridad-laboral.es/sl-latam/colombia/normatividad-en-seguridad-y-salud-en-el-trabajo-2019-2020-colombia_20200630.html

Harter, J. (20 de Diciembre de 2017). *Gallup*. Obtenido de <https://www.gallup.com/workplace/231668/dismal-employee-engagement-sign-global-mismanagement.aspx>

Josh Bersim, J. F. (2017). *Deloitte*. Obtenido de Tendencias Globales en capital Humano 2017: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/deloitte-analytics/Estudios/tendenciascapitalhumano2017/Capitulo%204.pdf>

Julio César Casales Fernández, Z. B. (2005). *Psicología social*. En Z. B. Julio César Casales Fernández, *Psicología social*. Editorial Félix Varela, 2005.

María Paula Rubio Moreno, J. D. (2016). *Ciencia La Salle*. Obtenido de El impacto de los fondos de empleados en el bienestar laboral de sus asociados. Muestra representativa para Bogotá: https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1486&context=maest_administracion

Mejía, L. P., Guerra, M. G., & Vásquez, F. T. (2011). *Repository Javeriana*. Obtenido de Los significados construidos sobre el bienestar laboral en la Sociedad Portuaria de Santa Marta: <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/8034/tesis140.pdf;sequence=1>

Mintrabajo. (s.f.). *Ilo.org*. Obtenido de NATLEX:

<https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/WEBTEXT/21646/64829/S90COL01.htm>

Morgan, J. (2017). *Employee experience Advantage*. Wiley.

Murillo Vargas, G. G. (2010). *LOs macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Programa editorial Universidad del Valle.

Oltra Comorera, V. (2013). *Desarrollo del factor humano*. Editorial UOC.

safetya. (11 de 05 de 2019). *Safetya*. Obtenido de Normatividad en seguridad y salud en el trabajo 2019: <https://safetya.co/normatividad-en-seguridad-y-salud-en-el-trabajo-2019/>

social?, M. d. (2020). *Ministerio de Trabajo*. Obtenido de

<https://www.mintrabajo.gov.co/empleo-y-pensiones/empleo/subdireccion-de-formalizacion-y-proteccion-del-empleo/que-es-la-seguridad-social>

Staff, I. B. (30 de Septiembre de 2019). *Iza Bc*. Obtenido de

<https://blog.izabc.com.mx/experiencia-del-empleado-y-por-que-es-importante>

Tomb, G. (14 de 10 de 2019). *News Sap*. Obtenido de <https://news.sap.com/2019/10/hxm-age-welcome-human-experience-management/>

Trabajo, M. d. (26 de 05 de 2015). *Juriscal*. Obtenido de Sistema Único de Información

normativa: <http://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/30019522>

Anexos

Anexo 1. Cuestionario recolección atributos

Apreciado(a) Colaborador (ra):

En la organización nos encontramos interesados en conocer tu percepción acerca de las experiencias vividas con nosotros por tal razón te agradecemos ayudarnos identificando y describiendo las mismas de acuerdo con lo que se detalla a continuación.

- **Ejercicio: Descripción de Experiencias Clave**

Describa al menos 2 experiencias o momentos vividos que fueron importantes para usted en los últimos 18 meses.

Notas de las experiencias narradas por los colaboradores:

Experiencia 1:

Experiencia 2:

- **Ejercicio: Selección de Atributos**

De acuerdo a las experiencias narradas, por favor escriba al menos 3 atributos claves relacionados con las mismas:

Experiencia 1:Experiencia 2:

Atributo 1 _____

Atributo 4 _____

Atributo 2 _____

Atributo 5 _____

Atributo 3 _____

Atributo 6 _____

Atributo: Adjetivo. Cualidad que caracteriza la experiencia descrita como su parte esencial o elemento de reconocimiento que se desearía poder implantar en las experiencias vividas en las empresas de Coomeva

- **Ejercicio 2: Ordenamiento de atributos**

A partir de los atributos definidos, por favor ordene los atributos, siendo 6 el de mayor importancia para usted y 1 el de menor importancia.

	Ranking
Atributo 1	
Atributo 2	
Atributo 3	
Atributo 4	
Atributo 5	
Atributo 6	

- **Ejercicio 3: Consolidación y Votación**

Con el fin de definir los atributos más importantes para usted en la experiencia, vamos a proceder a votar para definir los atributos más importantes. Tendrás dos votos para elegir estos atributos. Por favor espere el desarrollo de la actividad de votación antes de continuar.

- **Ejercicio 4: Calificación del nivel actual y deseado de los atributos**

A partir de los atributos definidos como relevantes para la experiencia del colaborador por favor indicar:

a. ¿Cómo mediría el atributo? ¿Existe una formula?

b. ¿Cómo es la valoración actual con la satisfacción, según el atributo?

c. ¿Cómo sería la valoración esperada con la satisfacción en los próximos 12 meses, según el atributo?

La calificación se realizará en escala de 1 a 10 donde 10 es cumplimiento ideal o superior y 1 es cumplimiento bajo.

Adjetivo o atributo a evaluar	¿Cómo mediría el atributo?	¿Cuál es la satisfacción actual?	¿Cuál es la satisfacción esperada en 12 meses?
Ejemplo 1: Tiempo de respuesta	Tiempo transcurrido entre el ingreso a la oficina y el final de la transacción	6	10

Ejemplo 2: Oportunidad	Percepción de la agilidad en la atención ante una solicitud	7	9
---------------------------	--	---	---

Nota: Máximo 20 atributos

Anexo 2. Curva de Valor

Curva de valor

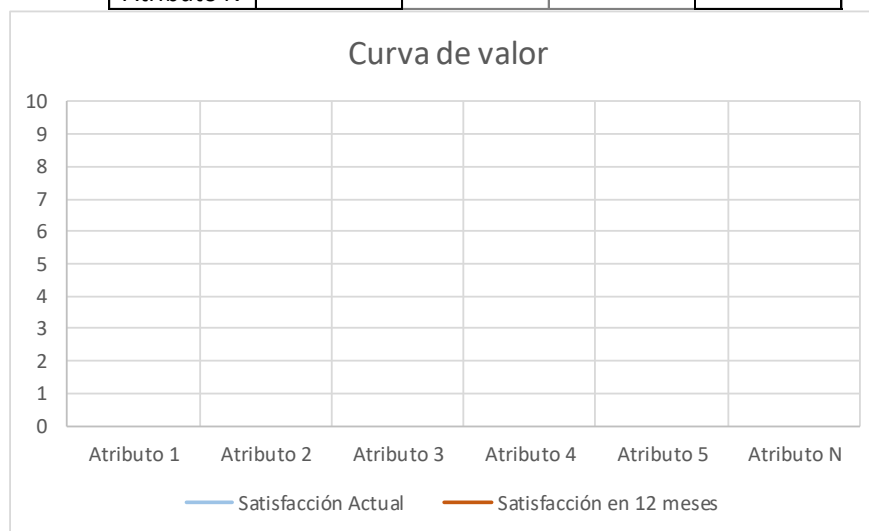
Experiencia: _____

Calificación corto y mediano plazo

¿En qué nivel deben estar las empresas del Grupo en los próximos 12 meses?

Escala propuesta	Califique de 1 a 10 donde 10 es cumplimiento ideal o superior y 1 es cumplimiento bajo.
------------------	---

Atributo	Medición	Satisfacción Actual	Satisfacción en 12 meses	
Atributo 1				
Atributo 2				
Atributo 3				
Atributo 4				
Atributo 5				
Atributo N				



Identifica la brecha existente entre nivel actual y el corto plazo. Durante el diseño de experiencia deseada esta brecha debe ser cubierta por estrategias que se traduzcan en el cumplimiento del atributo deseable por el colaborador.

Anexo 3. Encuesta General

Encuesta de Validación de Atributos				
<p>El presente cuestionario se debe responder evaluando sus experiencias previas en los procesos de las empresas en Coomeva respecto a:</p>				
<input type="checkbox"/>	Como candidato o aspirante hasta la contratación			
<input type="checkbox"/>	En proceso de adaptación a la empresa hasta el periodo de prueba			
<input type="checkbox"/>	En procesos de evaluación, aprendizaje y crecimiento			
<input type="checkbox"/>	En procesos de bienestar laboral y créditos			
<input type="checkbox"/>	En procesos de remuneración			
<input type="checkbox"/>	En procesos como líder de equipo			
<input type="checkbox"/>	En procesos de comunicación y participación			
<input type="checkbox"/>	En proceso de traslado hacia otra empresa / área o en retiro de la organización			
<p>1. Atributos, Pregunta de Selección Múltiple: ¿Cuáles de los siguientes atributos consideras relevantes cuando has vivido la experiencia mencionada ?</p>				
<input type="checkbox"/>	Empatía			
<input type="checkbox"/>	Compromiso			
<input type="checkbox"/>	Innovación			
<input type="checkbox"/>	Satisfacción de Necesidades			
<input type="checkbox"/>	Disposición hacia los Demás			
<input type="checkbox"/>	(resolutiveidad)			
<input type="checkbox"/>	Calidad			
<p>2. Atributos, Calificación Múltiple, sobre los atributos que desees calificar:</p>				
2a. ¿Sobre el atributo mencionado en las empresas del Grupo Coomeva, qué esperabas recibir, cuando has vivido la experiencia mencionada como ?				
2b. ¿Sobre el atributo mencionado en las empresas del Grupo Coomeva, qué recibiste realmente, cuando has vivido la experiencia mencionada como ?				
2c. ¿Cuál consideras que es tu satisfacción actual en las empresas del Grupo Coomeva, respecto a cada atributo, cuando has vivido la experiencia mencionada como ?				
2d. ¿Cuál consideras que deberá ser tu satisfacción en las empresas del Grupo Coomeva en los próximos 12 meses, respecto a cada atributo en la experiencia mencionada como ?				
Atributos	2a. ¿Qué esperabas recibir?	2a. ¿Qué recibiste realmente?	2c. Satisfacción actual (1 a 10, 10 es mejor)	2d. Satisfacción 12 meses (1 a 10, 10 es mejor)
Empatía				
Compromiso				
Innovación				
Satisfacción de Necesidades				
Disposición hacia los Demás				
(resolutiveidad)				
Calidad				
<p>3. Identificación de Fallas y Soluciones, Pregunta abierta:</p>				
¿Ante las posibles fallas identificadas previamente frente al , cuales soluciones puedes proponer para lograr que vivas la experiencia deseada en los próximos 12 meses?				
Fallas Identificadas	Solución 1	Solución 2		
Brecha 1				
Brecha 2				
Brecha 3				
Brecha 4				
Brecha 5				
Brecha 6				
Otras Fallas que haya evidenciado				

Anexo 4. Entrevista A Líder De Gestión Humana Coomeva Medicina Prepagada Regional Centro Oriente

1. ¿Cómo realizan el conocimiento del colaborador en la empresa?
2. ¿Cómo se recogen las necesidades de los colaboradores para los programas de bienestar u otras que surjan en el día a día?
3. ¿Cuentan con un programa de bienestar, creen que todos los colaboradores lo conocen?
4. ¿Cuentan con algún sitio específico para que los colaboradores consulten la información de los beneficios y si les aplica?
5. ¿Cómo miden la satisfacción de las actividades y la atención recibida o beneficios recibidos?
6. ¿Cómo realizan la atención a los colaboradores, que medios utilizan para dar respuesta?

