

**Sistematización de la práctica profesional realizada en la organización Medimás EPS,  
orientada a proponer el plan de salario emocional en base a entrevistas de retiro**

**Nayibe Bautista Forero**

**Corporación Universitaria Minuto de Dios  
Facultad de Ciencias Humanas y Sociales  
Programa de Psicología UVD  
Bogotá  
2018**

**Sistematización de la práctica profesional realizada en la organización Medimás EPS,  
orientada a proponer el plan de salario emocional en base a entrevistas de retiro**

**Nayibe Bautista Forero**

**Documento Resultado de Sistematización de Aprendizajes de la Práctica Profesional para  
Optar por el Título de Psicólogo (a)**

**Asesor en el trabajo de sistematización de experiencias**

**Sara Teresa Sandoval Gómez**

**Psicóloga – Especialista en gerencia de talento humano**

**Magister en pedagogía y docencia universitaria**

**Corporación Universitaria Minuto de Dios**

**Facultad de Ciencias Humanas y Sociales**

**Programa de Psicología UVD**

**Bogotá**

**2018**

## Tabla de contenido

<b>Resumen .....</b>	<b>6</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>10</b>
<b>Situación Actual.....</b>	<b>13</b>
<b>Justificación .....</b>	<b>13</b>
<b>Descripción del contexto y estado inicial .....</b>	<b>19</b>
<b>Características generales de la empresa Medimás EPS.....</b>	<b>19</b>
<b>Descripción del problema objeto de intervención .....</b>	<b>30</b>
<b>Proceso de intervención .....</b>	<b>33</b>
<b>Objetivos de la intervención .....</b>	<b>33</b>
<b>Objetivo general de la intervención .....</b>	<b>33</b>
<b>Objetivos específicos de la intervención .....</b>	<b>33</b>
<b>Objetivos de la sistematización de experiencias .....</b>	<b>34</b>
<b>Objetivo general de la sistematización de experiencias .....</b>	<b>34</b>
<b>Objetivos específicos de la sistematización de experiencias.....</b>	<b>34</b>
<b>Objeto de la sistematización de experiencias .....</b>	<b>35</b>
<b>Eje de sistematización .....</b>	<b>35</b>
<b>Soporte teórico de la experiencia .....</b>	<b>36</b>
<b>Motivación - Frederick Herzberg .....</b>	<b>36</b>
<b>¿Qué es la teoría de motivación-higiene en el trabajo?.....</b>	<b>37</b>
<b>Autoestima y motivación.....</b>	<b>40</b>
<b>La jerarquía de las necesidades de Maslow .....</b>	<b>43</b>
<b>Teoría de las necesidades aprendidas de David McClelland .....</b>	<b>45</b>
<b>Modelo de Existencia-Relación-Crecimiento (ERC) o teoría de jerarquía de Alderfer .....</b>	<b>47</b>
<b>Psicología positivista de Martin Seligman (Modelo PERMA).....</b>	<b>48</b>
<b>Clima laboral .....</b>	<b>50</b>
<b>Definición de Salario emocional.....</b>	<b>51</b>
<b>Importancia del salario emocional.....</b>	<b>52</b>
<b>Propósito básico del plan de salario emocional .....</b>	<b>54</b>
<b>Beneficios del salario emocional.....</b>	<b>54</b>
<b>Calidad de vida y bienestar organizacional .....</b>	<b>56</b>

<b>Metodología de intervención</b> .....	58
<b>Técnicas e instrumentos para la recuperación y recolección de la información</b> .....	62
<b>Diagnóstico inicial</b> .....	62
<b>Entrevistas de retiro voluntario</b> .....	63
<b>Observación directa</b> .....	77
<b>Situación final</b> .....	77
<b>Técnicas para el análisis de la experiencia</b> .....	78
<b>Análisis de diagnóstico inicial</b> .....	78
<b>Análisis de las entrevistas de retiro</b> .....	80
<b>Análisis de la observación directa</b> .....	91
<b>Reconstrucción y descripción de la experiencia</b> .....	92
<b>Figura 13. Acciones por desarrollar</b> .....	108
<b>Lecciones aprendidas</b> .....	119
<b>Análisis crítico de la experiencia</b> .....	119
<b>Devolución del proceso</b> .....	127
<b>Conclusiones</b> .....	127
<b>Referencias</b> .....	135
<b>Anexos</b> .....	141
<b>Anexo 1. Formato de diagnóstico general de gestión de recursos humanos en Medimás</b> .....	141
<b>Anexo 2. Formato físico de entrevista de retiro voluntario en Medimás</b> .....	142
<b>Anexo 3. Matriz de renunciaciones voluntarias</b> .....	143
<b>Anexo 4. Resultado de la encuesta de clima realizada por Place To Work</b> .....	144
<b>Anexo 5. Acciones de mejora encontrados por los grupos focales en la encuesta de clima laboral</b> .....	149
<b>Anexo 6. Plan de trabajo recomendado por Great Place To Work</b> .....	154
<b>Anexo 7. Manifestaciones textuales surgidas en las entrevistas de retiro</b> .....	156
<b>Anexo 8. Cuadro resumen del trabajo de sistematización de experiencias en la práctica profesional</b> .....	165

### Lista de tablas

<b>Tabla 1. Convención para identificar las áreas afectadas</b> .....	26
<b>Tabla 2. Aspectos sintetizados de la encuesta de clima laboral</b> .....	29
<b>Tabla 3. Consolidado de entrevistas de retiro en las 20 regionales de Medimás EPS</b> .....	64

<b>Tabla 4. Cantidad de renunciadas discriminadas por regional (enero)</b> .....	68
<b>Tabla 5. Cantidad de renunciadas discriminadas por regional (febrero)</b> .....	69
<b>Tabla 6. Cantidad de renunciadas discriminadas por regional (marzo)</b> .....	70
<b>Tabla 7. Cantidad de renunciadas discriminadas por regional (abril)</b> .....	71
<b>Tabla 8. Cantidad de renunciadas discriminadas por regional (mayo)</b> .....	72
<b>Tabla 9. Cantidad de renunciadas discriminadas por regional (junio)</b> .....	73
<b>Tabla 10. Cantidad de renunciadas discriminadas por regional (julio)</b> .....	74
<b>Tabla 11. Cantidad de renunciadas discriminadas por regional (agosto)</b> .....	75
<b>Tabla 12. Cantidad de renunciadas discriminadas por regional (septiembre)</b> .....	76
<b>Tabla 13. Consolidado de indicadores de enero a septiembre de 2018</b> .....	77
<b>Tabla 14. Categorías y factores atribuidos a los retiros voluntarios en Medimás EPS</b> .....	83
<b>Tabla 15. Resumen de la cantidad de renunciadas voluntarias presentadas desde enero a septiembre en Medimás</b> .....	89
<b>Tabla 16. Interpretaciones obtenidas en las entrevistas de retiro</b> .....	122

### Lista de figuras

<b>Figura 1. Logo Medimás EPS</b> .....	21
<b>Figura 2. Estructura organizacional de Medimás EPS</b> .....	23
<b>Figura 3. Niveles de la pirámide de necesidades de Maslow</b> .....	44
<b>Figura 4. Factores de motivo de retiro en enero de 2018 en Medimás EPS</b> .....	67
<b>Figura 5. Factores de motivo de retiro en febrero de 2018 en Medimás EPS</b> .....	68
<b>Figura 6. Factores de motivo de retiro en marzo de 2018 en Medimás EPS</b> .....	69
<b>Figura 7. Factores de motivo de retiro en abril de 2018 en Medimás EPS</b> .....	70
<b>Figura 8. Factores de motivo de retiro en mayo de 2018 en Medimás EPS</b> .....	71
<b>Figura 9. Factores de motivo de retiro en junio de 2018 en Medimás EPS</b> .....	72
<b>Figura 10. Factores de motivo de retiro en julio de 2018 en Medimás EPS</b> .....	73
<b>Figura 11. Factores de motivo de retiro en agosto de 2018 en Medimás EPS</b> .....	74
<b>Figura 12. Factores de motivo de retiro en septiembre de 2018 en Medimás EPS</b> .....	75
<b>Figura 13. Acciones por desarrollar</b> .....	108

## Resumen

En el ámbito laboral es necesaria la creación de políticas flexibles e innovadoras que respondan e impacten directamente sobre la fidelización de los colaboradores hacia la empresa. Esta sistematización describe la importancia del salario emocional en una organización como lo es Medimás EPS en relación a la presencia de índices de rotación de personal por renunciaciones voluntarias, debido a diversos factores a nivel de la organización que inciden en la vida laboral del trabajador.

Esta propuesta se ha enriquecido desde la reconstrucción, análisis e interpretación de factores reflejados de las manifestaciones directas por parte los trabajadores que deciden renunciar, permitiendo recolectar información a través de las entrevistas de retiro voluntario, del diagnóstico de necesidades de la compañía y la observación directa.

Esta sistematización tiene un carácter mixto, de tipo cualitativo descriptivo, guiada por la orientación de Uniminuto, que contiene inicialmente la descripción de la situación actual, el proceso de intervención, la situación final y las lecciones aprendidas, se utilizan concepciones de la guía del autor Oscar Jara, para describir el objetivo, objeto y eje de la sistematización y finalmente el proceso de reconstrucción de la experiencia vivida es descrito por etapas, las cuales permiten documentar el proceso.

A lo largo del desarrollo de la sistematización, se encontraron planteamientos que impactan en el mejoramiento de clima laboral, satisfacción y motivación de los funcionarios, tales como: generar

espacios de comunicación y cohesión entre los grupos de trabajo, detectar las fortalezas de las personas para motivar su desarrollo con acompañamiento, procurar la nivelación de cargas laborales atendiendo a la reducción de procesos redundantes, trabajar por la salud física y mental de los colaboradores, manifestar lo importante de los resultados alcanzados gracias a sus contribuciones y a su trabajo y propiciar espacios de esparcimiento en familia y tiempo libre.

La iniciativa fue apoyada y aprobada por la Gerencia de Talento Humano de Medimás EPS, la cual se encargó de facilitar el conocimiento de los colaboradores en el área, quienes desde el principio aceptaron de forma adecuada y objetiva la propuesta como mejora positiva a nivel interno de la organización.

A partir de esto, la propuesta fue dada a conocer a la presidencia, quien aprobó y dio el aval para dar inicio al plan de salario emocional a partir del mes de enero del año 2019 en toda la organización, estableciendo la parte legal y estatutaria a que haya lugar frente a las condiciones actuales de la compañía.

Palabras clave: Salario emocional, motivación, clima organizacional, bienestar laboral, colaboradores

## Summary

In the workplace, it is necessary to create flexible and innovative policies that respond and directly impact the employees' loyalty towards the company. This systematization describes the importance of emotional salary in an organization such as Medimás EPS in relation to the presence of staff rotation rates due to voluntary resignations, due to various factors at the level of the organization that affect the worker's working life.

This proposal has been enriched since the reconstruction, analysis and interpretation of factors reflected in the direct manifestations by the workers who decide to resign, allowing to collect information through the voluntary retirement interviews, the diagnosis of the company's needs and direct observation.

This systematization has a mixed character, of a descriptive qualitative type, guided by the orientation of Uniminuto, which initially contains the description of the current situation, the intervention process, the final situation and the lessons learned, conceptions of the author's guide are used Oscar Jara, to describe the objective, object and axis of the systematization and finally the process of reconstruction of the lived experience is described by stages, which allow to document the process.

Throughout the development of the systematization, proposals were found that impact on the improvement of the work climate, satisfaction and motivation of the officials, such as: generating spaces of communication and cohesion among the work groups, detecting the strengths of the

people for motivate their development with accompaniment, seek the leveling of workloads by addressing the reduction of redundant processes, work for the physical and mental health of employees, manifest the importance of the results achieved through their contributions and their work and promote recreational spaces in family and free time.

The initiative was supported and approved by the Human Talent Management of Medimás EPS, which was in charge of facilitating the knowledge of the collaborators in the area, who from the beginning accepted in an adequate and objective way the proposal as a positive improvement internally. the organization.

From this, was made known to the presidency, who approved and gave the endorsement to start the emotional salary plan as of January 2019 in the entire organization, establishing the legal and statutory part that has place in front of the current conditions of the company.

Keywords: Emotional salary, motivation, organizational climate, work welfare, collaborators

## Introducción

La sistematización, está direccionada a la experiencia de práctica profesional de psicología vivenciada en el año 2018 entre los meses de abril a diciembre en la empresa del sector de la salud, Medimás EPS, en las instalaciones de Dirección General en Bogotá. Cabe resaltar que el desarrollo está dado hacia la propuesta de un plan de salario emocional que favorece el mejoramiento de la calidad de vida y por ende aumenta en el colaborador desmotivado su interés legítimo y honesto hacia el cumplimiento de la misión y los objetivos organizacionales.

El inicio de la práctica profesional es dado desde los talleres de inducción prepráctica y posteriormente a través de la firma del contrato con la empresa. Desde este primer encuentro con Medimás EPS, existe un gran interés de enriquecer el aprendizaje, aunque no fue nada fácil, pues en sus inicios hubo sentimientos de frustración por querer el involucramiento en todo proceso, con el tiempo se entendió que, en un período tan corto, no es posible abarcar tanto y conocer a fondo todas las áreas de talento humano. Pues, la organización es muy grande y tiene procesos dentro de bienestar organizacional, desarrollo, cultura organizacional, selección y capacitación.

Primeramente, se realizó el diagnóstico de la organización en relación a la gestión de recursos humanos con el acompañamiento de la interlocutora de práctica; esta gestión empezó al diligenciar una matriz de Excel provista por la universidad, allí se evidencia que la organización aspirara a tener un programa estrella de bienestar que logre balance entre vida personal y laboral y se formula la posibilidad de crear un plan de salario emocional, proposición que a la interlocutora de práctica le llama la atención, pues la compañía estaba en ese momento pensando en trabajar en un plan de incentivos debido a los hallazgos de la encuesta de clima laboral.

El trabajo dentro de la organización atiende a en dos dimensiones: la primera es el área de selección de personal, en la que una de las funciones está dada a realizar las entrevistas de retiro, hacer y presentar los indicadores de renuncias voluntarias a nivel de todas las 20 regionales de la organización. A partir de la realización de estas entrevistas, se observó desmotivación e insatisfacción en los colaboradores en relación con el nivel de gusto y felicidad en el trabajo.

Ellos comparten opiniones como: encontrar el trabajo monótono, considerar que su labor no es reconocida, en otros casos creen que no son estimados como parte de la compañía. Es así como surge la idea de elaborar un plan de salario emocional como herramienta de reconocimiento al trabajo, interés, competencias, habilidades, logros, desempeño y valoración del colaborador.

La participación en la segunda dimensión está en el área de bienestar: desde allí junto con la profesional de bienestar en el mes de mayo, se realizó la consolidación de la información de la encuesta de clima laboral, creando un cuadro en Excel. Dicha encuesta fue hecha por la empresa consultora Great Place to Work, el 20 de febrero de 2018 a 3475 colaboradores a hombres y mujeres entre los 23 y 57 años.

La consultora resalta que las personas perciben que no hay bienestar laboral, sienten que no son motivadas ni reconocidas desde calidad de vida e inclusive, piensan que no hay espacios que contribuyan al mejoramiento de clima y fraternidad laboral. Por tal motivo, recomiendan un plan de acción transformador enfocado a entender las percepciones de los colaboradores a partir de talleres para determinar las prioridades de trabajo en el clima laboral, sensibilización y posteriormente hacer la evaluación de impacto de las iniciativas para reforzar o reorientar acciones.

El cuadro elaborado en base a la información de la empresa consultora, describe por áreas las dificultades que se presentan, las cuales son comunicación asertiva, delegación de funciones, coordinación, confiabilidad, equidad en la remuneración, imparcialidad, capacidad de apelación, camaradería, fraternidad, desarrollo, respeto, capacitación, reconocimiento, vida personal, entorno de trabajo y orgullo por el trabajo realizado, orgullo por el grupo de trabajo y por la organización en general.

Tanto al obtener los indicadores de renunciaciones voluntarias como consolidar la información de la encuesta de clima laboral, se confirma que muchas personas sienten que no son valoradas o escuchadas, otras se sienten insatisfechas o consideran que tienen una carga laboral muy pesada, además, hay quienes afirman que las relaciones interpersonales entre compañeros no son tan buenas como aparentemente se cree; detectándose una real necesidad de mejorar el clima laboral, pues estos factores son los que provocan desmotivación en los colaboradores, que en últimas los lleva a desvincularse de la compañía.

Es entonces cuando se propone un plan de salario emocional en relación a generar mayor motivación, recordamiento y satisfacción en el empleado, teniendo en cuenta aspectos como el tiempo para que las personas disfruten de actividades personales. Finalmente, se visualizó la necesidad desarrollar formalmente el plan de salario emocional para los colaboradores, el cual será ejecutado a partir de enero de 2019, teniendo en cuenta los recursos que sean necesarios para lograr el mejoramiento de la implementación de éste.

## **Situación Actual**

### **Justificación**

La presente sistematización nace del interés por indagar dentro de la práctica profesional las necesidades de motivación que tienen los colaboradores de Medimás EPS que los lleva a no sentirse a gusto en su lugar de trabajo e inclusive a desistir de permanecer en la empresa; ésta se da en el contexto específico del área de Talento Humano en la Dirección General de la organización, ubicada en la ciudad de Bogotá.

Desde el ingreso a la organización, en el papel de practicante, fueron asignadas funciones propiamente dichas como realizar las entrevistas de retiro a los colaboradores que deciden no pertenecer más a la empresa; siendo evidente en la compañía la necesidad de promover espacios para la comunicación, crear grupos focales para el manejo de procesos y mejorar el sentido de trabajo en equipo, buscando buenas relaciones interpersonales, cordial trato y la articulación de un estilo de vida positivo entre el contexto personal y laboral.

Las personas sienten que no reciben reconocimiento por su trabajo y que no son apoyadas; por ello su desmotivación para trabajar, por lo que se hace necesario crear el plan de salario emocional para lograr una mayor estabilidad y sentido de pertenencia hacia la organización, los concepciones recibidas por parte de los colaboradores se describen textualmente de la siguiente forma: “no tienen en cuenta lo bueno”; “los jefes no tienen comunicación asertiva”; “no se les realiza evaluaciones sobre normatividad y proceso”; “no todos somos incluidos y escuchados”;

“debería haber mayor equidad en el trato, evitando los favoritismos”; “falta mucho para que se centren en mejorar servicio a los usuarios, busco mejor calidad de vida y mejor trato”.

Así mismo, manifiestan no tener ganas de trabajar y dicen que lo hacen “porque les toca”, se sienten menospreciados, criticados y ofendidos por algunos jefes y compañeros. Al momento de realizar la entrevista, algunos suben el tono de voz o abren los ojos cuando reafirman sus inconformidades, descontento o inconformidad ciñendo el entrecejo al hablar, otros hablan rápido para salir de la situación y es común notar que miran hacia los lados. Sin embargo, muchas personas prefieren callar porque temen que se tomen medidas que los perjudiquen y en ocasiones les tiembla la voz al hablar, debido al nerviosismo que les produce manifestar sus inconformidades.

Esta desmotivación está dada en relación a que las personas sienten que su entorno de trabajo es muy pesado y poco valoran su labor, que no son escuchados ni tenidos en cuenta, muchos relatan que no están satisfechos con el trato del jefe inmediato y manifiestan no tener un equilibrio entre el trabajo y la vida personal ya que no les queda tiempo para compartir en familia, realizar sus obligaciones personales o distraerse.

Realizar esta sistematización tiene importancia porque da cuenta evidentemente del cómo las relaciones sociales y personales influyen no solo en el comportamiento sino en decisiones que toman las personas, pues ciertamente, en Medimás EPS, sus mismos colaboradores sugieren literalmente sus ideas frente a la necesidad de sentirse atendidos, reconocidos y escuchados, pero la apatía demostrada ante muchas de sus peticiones, repercute en malas relaciones con los

compañeros de trabajo, desmotivación, disminución de rendimiento y la decisión de retirarse de la compañía. Por ejemplo, dicen frases como: “en el área no se conoce el trabajo realizado”, “es necesario que se creen comités para que nos escuchen y conozcamos cómo van los procesos” o “los compañeros de trabajo se molestan fácilmente”.

Con la pretensión de generar conocimiento y reflexión para mitigar problemáticas como la deserción a causa de retiros voluntarios e ideas y sentimientos acerca de no hacer parte de la organización o de no estar satisfecho con el trabajo y sentirse reprimido, se decide proponer el plan de salario emocional desde la práctica y de las experiencias reales en los procesos de gestión de la empresa. Siguiendo a Oscar Jara, se explica para qué sirve sistematizar experiencias Jara (1994):

...Podemos sistematizar nuestras experiencias con distintos objetivos y utilidades y planteando cuatro aportes que hace la sistematización de prácticas:

- a) Tener una comprensión más profunda de las experiencias que realizamos, con el fin de mejorar nuestra propia práctica
- b) Compartir con otras prácticas similares las enseñanzas surgidas de la experiencia
- c) Aportar a la reflexión teórica (y en general a la construcción de teoría) conocimientos surgidos de prácticas sociales concretas
- d) Para incidir en políticas y planes a partir de aprendizajes concretos que provienen de experiencias reales... (p. 5)

Desde lo académico, esta sistematización tiene gran contribución porque nos involucra en el rol como psicólogo organizacional y es ahí donde se empieza a entender el comportamiento de las personas y sus necesidades dentro de la empresa y se admite que las carencias en el ámbito laboral,

sí pueden influir en cambios de conducta y en la toma de decisiones. Por ejemplo, la necesidad de recibir un buen trato influye en que la persona ya no se mantenga dinámico y quiera retirarse de su trabajo, además de sentirse menospreciado o exaltado por lo que realiza, hace que el trabajo sea más desagradable.

Con la realización de esta sistematización, se puede dar cuenta de diversas falencias de tipo interno que contribuyen a proponer acciones de mejora para futuras intervenciones profesionales de otros practicantes como pueden ser: planes que promuevan espacios para la comunicación o mejorar el sentido de trabajo en equipo que, a su vez, pueden favorecer las relaciones y lazos fraternos entre la organización y sus colaboradores.

También se puede enseñar pautas de comportamiento, sobre valores, de buenas relaciones interpersonales, manejo de estrés y tensión, respuesta a la frustración, entre otros, con el fin de que las personas aprendan sobre adaptación, respeto, tolerancia, justicia, colaboración y manejo de liderazgo, pues finalmente, todo esto repercute en sentirse más motivado, feliz y tenido en cuenta en la organización.

El salario emocional aunque si disminuye una parte del presupuesto invertido en el área de bienestar, impacta positivamente en los empleados, ya que mejoran la percepción que tienen muchos de ellos acerca de sentirse desmotivados debido a considerarse “invisibles” y “desajustados” en su trabajo, de sentir que no se hacen parte de la organización, por lo que el salario emocional pretende evitar que se sientan reprimidos e infelices.

Ciertamente, cada vez esto toma más importancia, tal como menciona Rodríguez (2016) citando a Poelmans (2006): “antes se tenía un alto concepto de alguien que dedicaba toda su vida a la empresa. Ahora, posiblemente muchos le creerían digno de compasión por no tener vida personal” (p.44). Esto quiere decir que el salario emocional ofrece alternativas que benefician factores personales, evitando en últimas que el colaborador termine buscando otras alternativas de trabajo.

En una de las entrevistas realizadas, un colaborador comenta “me voy para otra empresa, donde me traten bien, no puedo ni pedir un favor, los compañeros y el jefe no son pacientes”. Esta percepción deja evidente su descontento y afectación emocional a raíz del trato recibido por parte del jefe inmediato y de sus compañeros de trabajo (Barrios, 2006). Siendo evidente que entre compañeros y el jefe promueven la existencia de buenas relaciones personales y además influyen estimulan la autoestima y de los colaboradores.

Si el trabajo hace que los colaboradores se sientan mal o teman a las críticas de los demás, ¿entonces qué se puede esperar de su desarrollo personal en la compañía?, seguramente la expectativa de cumplir sus sueños se ve afectada y van a evitar enfrentar retos para evadir las críticas destructivas y para dejar de sentirse mal e incluso incapaces y finalmente optarían por tomar la decisión de renunciar, pues es una forma válida de afrontar esa situación tan frustrante.

Además, los indicadores de satisfacción de la encuesta de clima, indican que es necesario tomar acciones para que el clima laboral mejore. Por ello, se planteó incluir en el área de bienestar laboral

un plan de salario emocional; para que los empleados se sientan incluidos en el logro de los objetivos de la empresa en lo que se refiere a llegar a ser la mejor entidad de salud para trabajar, pensando en que las bases sólidas en verdad están en construir valores y promover un entorno laboral saludable. En cuanto al entorno laboral saludable, Barrios (2016) dice:

La salud no sólo es ausencia de enfermedad; se debe atender en su preservación y promoción, no sólo a los aspectos físicos, sino también a los psíquicos y sociales; la salud puede considerarse en términos de capacidad y posibilidad de satisfacer las necesidades vitales, entre las cuales incluimos la autonomía, la alegría y la solidaridad. (p.137)

En definitiva, dentro de los resultados esperados están el sentirse bien consigo mismo y orgulloso con lo que hace y con la empresa para la cual trabaja y que para el 2019, cuando el proyecto sea desarrollado por la empresa se logre promover un ambiente laboral saludable y la disminución de deserción al trabajo por desmotivación laboral, fomentando una buena salud emocional y mejores relaciones interpersonales. Pues finalmente, la desmotivación involucra desde una situación cotidiana como tener una silla incómoda, hasta las relaciones sociales entre los compañeros que implican el temor frente a una reestructuración de personal.

## **Descripción del contexto y estado inicial**

### **Características generales de la empresa Medimás EPS**

Este trabajo se desarrolla al interior de la dinámica institucional de la empresa Medimás EPS, la cual es una aseguradora en servicios de salud, que tiene como filosofía fomentar la excelencia, la humanización, el aprendizaje permanente y las relaciones constructivas con sus aliados estratégicos, usuarios y colaboradores. Pertenece al sector primario de servicios, al sector secundario de salud y servicios sociales y al sector terciario como EPS.

Por otra parte, fue autorizada por la Superintendencia Nacional de Salud para operar como entidad promotora de salud en los regímenes contributivo y subsidiado a través de la Resolución No. 2426 de 2017 emitida desde agosto de 2017 y su representante legal es el señor Néstor Orlando Arenas Fonseca y la suplente, la señora María Camila Aguirre Coronado (MEDIMAS EPS, 2017).

Medimás es una aseguradora del sector de la salud, la EPS cuenta con 3500 colaboradores, desde aprendices Sena, practicantes profesionales, auxiliares, analistas, profesionales, coordinadores, directores, gerentes, vicepresidentes y presidente, cada uno desempeña funciones específicas del cargo para cumplir con la razón de ser de la organización.

Desarrollan funciones desde la parte operativa, administrativa y directiva y sus edades oscilan entre los 14 y 60 años y el estrato social también ocupa un gran rango: entre 1 y 5. Dentro de sus

dinámicas están las personas que viven dentro y a las afueras de la ciudad, estudiantes de carreras profesionales y de especializaciones, personas con negocios propios y mujeres cabeza de hogar.

## **Historia**

La EPS CAFESALUD S.A y la IPS ESIMED S.A (Estudios e Inversiones Médicas S.A) deciden unirse para participar en el proceso de venta de los activos, pasivos y contratos de CAFESALUD y de la venta de acciones de la IPS ESIMED, entonces presentan una oferta de reorganización de las dos entidades para solucionar problemáticas económicas y de necesidades de los afiliados. MEDIMAS EPS S.A.S. obtuvo la adjudicación de venta, a partir de la cual, se constituye como entidad, iniciando operaciones el 1 de agosto de 2017 como un nuevo operador del aseguramiento en salud en Colombia, obviamente con la cesión de los afiliados de Cafesalud EPS S.A (MEDIMAS EPS, 2017).

En octubre de 2017 tuvo cambio de presidente, en diciembre del mismo año lanza su nuevo modelo de atención en salud y en enero de 2018 se define esta nueva estrategia organizacional a 2020. La dirección general de la compañía se localiza en Bogotá en la autopista Norte Nro. 108-27, torre 1, piso 7, cuenta con 20 regionales distribuidas a nivel nacional (Nariño, Santander, Dirección general, Risaralda, Bolívar, Antioquia, Cundinamarca, Llanos Orientales, Magdalena, Valle del Cauca, Tolima, Caldas, Norte de Santander, Quindío, Boyacá, Atlántico, Huila, Cauca, Cesar, Guajira y Sucre).

Es de anotar, que con la renuncia del primer presidente de Medimás EPS, también se presentó en el mes de enero de 2018, la primera reestructuración de personal en la compañía con el fin de obtener una ventaja competitiva, de la cual surgió un despido colectivo de 870 personas, apenas tres meses después, en abril se inicia la práctica profesional en el lugar propiamente dicho, es decir, en la Dirección General de la compañía: en la autopista norte con 108 en Bogotá.

Al llegar al lugar, aun se comentaba sobre la situación y se notaban sentimientos de tristeza al recordar con desánimo y angustia lo sucedido, pues así lo relataron varias personas que vivieron dicha situación y que permanecen en la empresa. El siguiente es el logo que identifica la compañía:

### Logo



**Figura 1. Logo Medimás EPS**

Tomado de: <https://www.medimas.com.co/nosotros/quienes-somos>, 2017.

A continuación, se mencionan los objetivos de la organización, misión, visión, política de calidad, principios y valores, estructura organizacional y ADN del colaborador Medimás:

## Objetivos Organizacionales

Se ajustan al área financiera, cliente, interna y de aprendizaje (MEDIMAS EPS, 2017) así:

**Financiera.** Lograr una rentabilidad sostenida; gerenciar el costo médico y aumentar los ingresos de la compañía.

**Cliente.** Mejorar los resultados clínicos de salud de afiliados; aumentar el nivel de satisfacción con la entidad; Fortalecer la reputación de la entidad; proteger la base de afiliados y tener mayor participación de mercado.

**Interna.** Asegurar la efectividad del sistema de gestión integral de la entidad y proteger los intereses de la entidad a través de una defensa judicial integral y efectiva.

**Aprendizaje.** Lograr que el talento humano de la entidad alcance el nivel de desempeño requerido; ser la mejor EPS para trabajar y proveer sistemas de información y comunicación para soportar la operación del negocio.

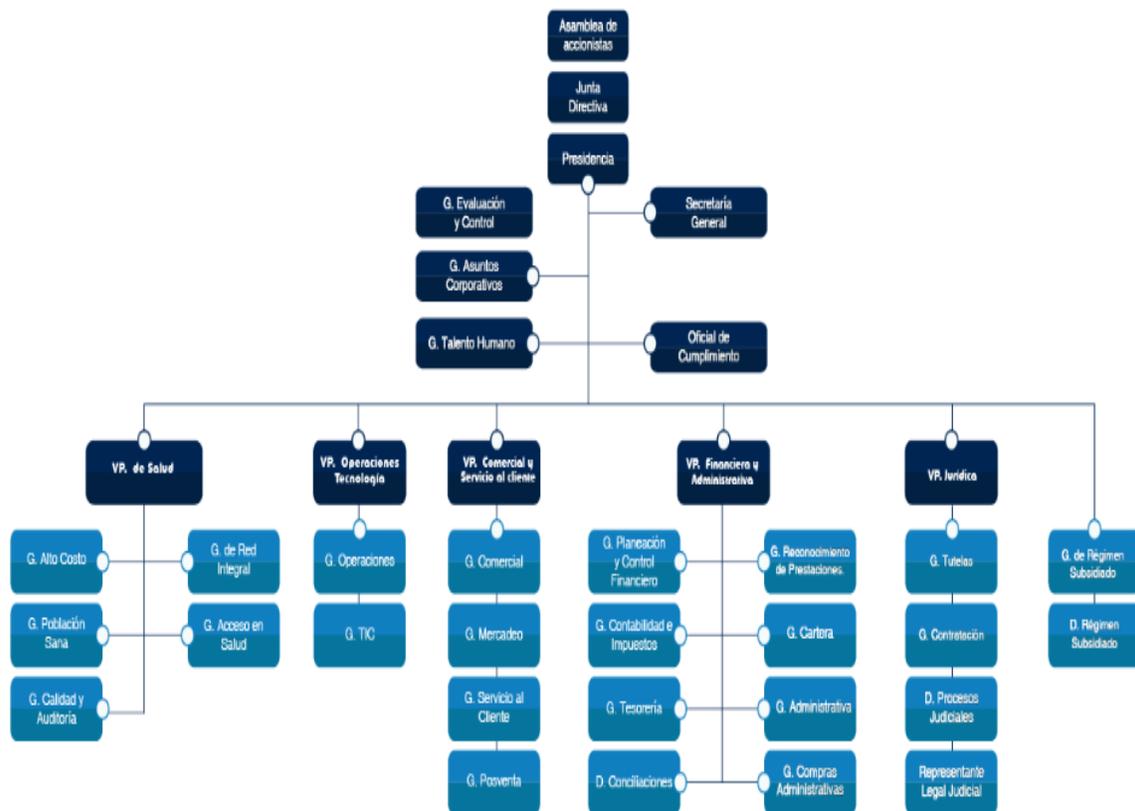
## Misión

Medimás EPS es una aseguradora en servicios de salud, que gestiona el riesgo de manera confiable, humanizada y eficiente, con un equipo comprometido con la satisfacción de los usuarios (MEDIMAS EPS, 2017).

## Visión

Ser reconocidos en el 2020 por los resultados en salud logrados con la implementación de un modelo de atención humanizado, innovador, ágil e integral y elegidos por los usuarios como una de las mejores EPS del país (MEDIMAS EPS, 2017).

## Estructura organizacional



**Figura 2. Estructura organizacional de Medimás EPS**

Fuente: MEDIMAS EPS

Tomado de: <https://www.medimas.com.co/nosotros/estructura-organizacional>, 2017.

## **Principios y valores**

Humanización, integridad, trabajo en equipo, transparencia, confianza, respeto y compromiso (MEDIMAS EPS, 2017).

## **Política de calidad**

Nuestra cultura organizacional fomenta: el mejoramiento continuo de los procesos, la excelencia y humanización en el servicio a nuestros afiliados, el aprendizaje permanente, las relaciones constructivas con los diferentes aliados estratégicos y el uso racional de los recursos que garantice el crecimiento sostenible y el cumplimiento de la visión y misión de Medimás (MEDIMAS EPS, 2017).

## **ADN del colaborador Medimás**

Son 3500 colaboradores, desde aprendices Sena, practicantes profesionales, auxiliares, analistas, profesionales, coordinadores, directores, gerentes, vicepresidentes y presidente quienes laboran en Medimás EPS hoy día. Desarrollan funciones desde la parte operativa, administrativa y directiva. El ADN del colaborador Medimás es el siguiente:

1. Poseo un interés genuino por servir, entender y considerar la necesidad del otro como propia, bajo un trato respetuoso, amable y digno.
2. Realizo mi trabajo con compromiso, calidad y autonomía, soy consciente de la importancia de mis funciones en la operación para el cumplimiento de objetivos del negocio.
3. Actúo de manera íntegra, haciendo uso responsable de la información y los recursos de la compañía.

4. Obro con rectitud, bondad y honradez, siendo coherente con mis principios y acciones, eligiendo siempre hacer lo correcto.
5. Respeto el punto de vista y el tiempo de los demás, reconociendo las necesidades, opiniones e intereses del otro.
6. Cumpló mis promesas, consciente de la importancia de mi palabra, superando las expectativas esperadas de mi labor.
7. Propicio relaciones basadas en la confianza, la cooperación y una buena comunicación.
8. Aporto a mi equipo de trabajo, entendiendo que la unión de ideas y esfuerzos logra mejores resultados, valorando y reconociendo las fortalezas de cada individuo.
9. Contribuyo en la construcción y consolidación de un buen ambiente laboral, consciente que se obtiene a partir de la disposición de un trabajo conjunto.
10. Me siento orgulloso de hacer parte de Medimás, creyendo que mi actitud, conocimiento y experiencia contribuyen al crecimiento personal y de la empresa (MEDIMAS, 2017).

### **Caracterización de la población participante en la experiencia**

El grupo de talento humano que participó en la experiencia está conformado por la interlocutora encargada del proceso de práctica y directora del área de Talento Humano: la Dra. Paulandrea Vanegas, la profesional de selección: Nini Johana Cifuentes y la profesional de bienestar: la señora Marleny Ávila, quienes apoyaron junto con su equipo de trabajo (analistas y profesionales de selección y analista de reclutamiento y de bienestar) el proceso con su asesoría y acotaciones.

### **Escenarios de participación de la experiencia**

La experiencia de práctica profesional transcurre desde su inicio en dos dimensiones: el área de selección de personal y el área de bienestar laboral.

**El área de selección de personal.** Desde donde se realizaron entrevistas de retiro y se presta especial atención a la información suministrada por parte de los mismos colaboradores que deciden no pertenecer más a la compañía. Principalmente dicen tener mucha carga laboral, no ser reconocidos por su trabajo, tener poco descanso e insatisfacción con el trato recibido, entre otros.

**El área de bienestar y calidad de vida.** Se requería organizar y recopilar la información de 20 archivos de Word (en un solo documento, ya sea en Word o Excel) que contenían manifestaciones textuales de colaboradores que participaron en la encuesta de clima laboral realizada en febrero de 2018 realizada a 3475 empleados en las 20 regionales de Medimás EPS, ésta información fue solicitada por el área de bienestar principalmente por su gran valor como insumo para aportar al desarrollo de los planes de bienestar y calidad de vida con el objetivo de categorizar la información e identificar las áreas con mayor afectación.

**Cuadro resumen de la encuesta de clima laboral.** Resumen de la encuesta de clima laboral:

Nro.	AREA AFECTADA
1	Secretaria General
2	Gerencia de Talento humano
3	Gerencia de evaluación y control
4	Gerencia de Régimen Subsidiado
5	Gerencia de Asuntos corporativos
6	Vicepresidencia de operaciones y TICS
7	Vicepresidencia Comercial y de Servicio al Cliente
8	Vicepresidencia Administrativa y Financiera
9	Vicepresidencia de Salud
10	Vicepresidencia Jurídica

**Tabla 1. Convención para identificar las áreas afectadas**

ASPECTOS SINTETIZADOS DE LA ENCUESTA DE CLIMA LABORAL											
CATEGORIAS	AREA AFECTADA										MANIFESTACIONES DE LOS COLABORADORES
<b>Comunicación/ Información</b>	1	2	3	6	7	8	9	10			Cada área busca su resultado, aun cuando afectando a los demás, no hay comunicación y los procesos no se hacen o se hacen tarde, las personas no se conocen, no hay programa de inducción para las personas nuevas, ni tampoco inducción al cargo; No hay comités, por lo cual no hay manera de saber qué está pasando en el nivel, no hay claridad sobre cómo van ni para dónde ir; no están los roles claros y definidos.
<b>Delegación/ Coordinación</b>		7	8	9							La comunicación no es asertiva y las órdenes se emiten a veces de manera vertical; se presentan los mismos informes (reprocesos); no se percibe planeación ni claridad en lo que solicitan los líderes; Se dan instrucciones con amenazas de despidos; Sobrecarga de trabajo que redunde en extensión permanente de las jornadas de trabajo; Gerente que no toma en cuenta las ideas del equipo de trabajo; líderes que deesacreditan a su equipo de trabajo en frente de otros líderes
<b>Credibilidad y Confiablez</b>		6	7	4	8	10					Algunos coordinadores generan un ambiente tenso al interior de la gerencia por su trato; No todas las veces los jefes revisan la información solicitada a sus equipos de trabajo pero si existen "culpables" ante un error y éste muchas veces incluye la amenaza de despido; No toman en cuenta el criterio profesional de sus equipos de trabajo; se sienten como maquinas, más que como personas; falta comunicación asertiva por parte de una de sus líderes, algunos son reactivos y no aceptan recomendaciones o se tornan indiferentes; no dan retroalimentación en la ejecución de sus labores y casi nunca reconoce sus propios errores; los líderes se perciben lejanos con un muy marcado el nivel jerárquico; se hacen extensos los horarios de trabajo; No se otorgan los permisos y no se da una razón para negarlos.
<b>Accesibilidad</b>		8									No se puede hablar con el vicepresidente, está muy lejano al resto de colaboradores.
<b>Imparcialidad: Equidad en la remuneración</b>		3	8	10							Existen diferencias salariales importantes en cargos con alcances similares: Inequidad Salarial; se han trasladado personas de otras áreas con diferentes salarios, haciendo las mismas funciones; hay diferencias salariales en un mismo cargo; no se ha obtenido respuesta ante las solicitudes de nivelación salarial.

<b>Imparcialidad: Equidad en el trato y ausencia de favoritismo</b>	6	7	8	9	10								Los colaboradores perciben inequidad en temas de manejo de permisos o compensatorios; los cargos auxiliares sienten que no pueden opinar, porque son "mal vistos", se ven aspectos de favoritismo entre compañeros (no en todas las coordinaciones); sienten un marcado el nivel jerárquico entre coordinaciones, profesionales y analista líder y los niveles de analista y auxiliares; en el área de Contabilidad se irrespetan al personal, la gente está "aburrida" y la gerente genera "miedo"; no se hacen retroalimentaciones, solo llamados de atención de forma general; hay preferencias en la asignación de los permisos (dependen del grado de cercanía o afinidad con el jefe directo), se generan nombramientos "a dedo" sin un debido proceso y además, se etiqueta a las personas; no se retroalimenta a los colaboradores que no cumplen horarios.
<b>Imparcialidad: Capacidad de apelación</b>	6	7	10										Se hacen comentarios entre los líderes donde dejan entre dicho el trabajo de la persona implicada; los colaboradores no sienten la libertad de expresar su postura o pensar diferente, muchos no se conocen entre sí y falta cooperación en sacar las cosas adelante, tampoco hay cordialidad.
<b>Sentido de equipo y Camaradería</b>	2	3	8	9									No se siente interés genuino por las necesidades que tiene el compañero nuevo que llega al área, tampoco por el compañero antiguo y su situación personal, no hay espacios para la integración de todo el equipo; las personas perciben que colaboradores antiguos no quieren mejorar los procesos pues, son renuentes al cambio.
<b>Fraternidad</b>	8												No hay plan de bienestar y no se hacen actividades, por ejemplo: out door o actividades entre áreas; se deja a la sede de la calle 95 fuera de las actividades de Bienestar; los colaboradores del turno de la noche se sienten solos, desconocen las actividades y nunca pueden participar de ellas, causando desmotivación, pues no se sienten de la empresa.
<b>Respeto: Desarrollo</b>	1	4	8	9	10								Se percibe pocas oportunidades de crecimiento; No existe un plan de carrera dentro de la organización, las convocatorias no se están publicando por todos los medios, se cuenta con una estructura limitada para crecer en posición; los concursos internos no sirven, siempre hay referidos.
<b>Falta de capacitación / Formación</b>	1	2	3	6	4	8	9	10					La empresa no tiene socializado un plan de capacitación, no se ha realizado la inducción corporativa; no están identificadas las necesidades de formación de cada área; se solicita capacitación en temas que fortalezcan los conocimientos técnicos; falta de acceso a cursos de formación y/o actualización; se debe involucrar a las personas en el conocimiento de los procesos internos de la organización; la gente llega a los puestos sin saber nada y cometiendo los mismos errores que el colaborador anterior; no hay oportunidad o espacios para capacitaciones en temas jurídicos y actualización en normatividad del sector salud y de EPS; no se recibe inducción acerca de funciones, tampoco conocen sus perfiles de cargo ni el alcance de su rol.
<b>Respeto: Reconocimiento</b>	2	3	4	8	9	10							No hay cultura por parte de los líderes ni un plan de reconocimientos en la organización; no existen espacios de reconocimiento a los logros alcanzados: "solo se reconoce lo malo"; ante una buena gestión o esfuerzo adicional, no se reciben "gracias".

<b>Respeto: Vida personal</b>	3	7	8	10								El trabajo y la delegación de tareas inician a las 4:30 pm (en muchas oportunidades). Debido a los ajustes de estructura se aumentó en el volumen de trabajo por lo que se siente demasiada carga laboral en algunos cargos; en el área de tutelas salud se siente sobrecarga laboral ya que consideran que el volumen de trabajo es muy alto versus el número de personas que hay en el área.
<b>Respeto: Entorno de trabajo y Herramientas</b>	6	8	10									Hay equipos de cómputo que no tienen la capacidad para soportar los aplicativos, programas o bases de datos que se requieren, por lo que se tornan lentos y en ocasiones ocurren caídas en el sistema; equipos muy viejos o con poca capacidad de procesamiento o desactualizados; no se tiene la información disponible de la red de IPS y red de proveedores de entrega de medicamentos vigente; la realización de pausas activas no se lleva a cabo en todas las áreas y se realizan de forma esporádica; revisar luminarias del piso 5 torre 3 (ya que la luz es muy fuerte e incómoda la visión de varios colaboradores; no se entrega la dotación completa, en especial a los mensajeros.
<b>Respeto: Cuidado</b>	8	10										Se percibe que no hay beneficios para los empleados; no se pagan las horas extras, ni en compensatorio ni en plata y no se pagan los taxis ni alimentación en momentos de contingencias cuando se hacen jornadas extras.
<b>Orgullo: De la organización</b>	6	9										Los colaboradores sienten incertidumbre frente a que se realice nuevamente un despido masivo, sobre todo en las áreas en las que no hubo afectación en su momento; existe incertidumbre por el riesgo reputacional de la empresa (lo escuchado en los medios de comunicación tiene gran impacto emocional); desde el área de tutelas se evidencian las fallas en los procesos, no hay red ni oportunidad en la entrega de los medicamentos, no hay metas claras, se trabaja según el día a día y esto no genera orgullo ni motivación, al contrario, se sienten frustrados con el proceso porque no ven los resultados de las jornadas de trabajo.
<b>Tabla 2. Aspectos sintetizados de la encuesta de clima laboral</b> <b>Orgullo: Por el trabajo personal</b>	7											Los funcionarios quieren conocer el impacto de su contribución desde la labor diaria: esto hace referencia a que sienten que sacan muchos entregables, pero al final no tienen claro si sirvió, si es el informe que requerirán, etc.; el mensaje que les han transmitido es: los directivos están para pensar, el coordinador para el análisis de datos y ellos para montar las presentaciones; al final del día sienten que trabajaron muchísimo y muy duro, pero a la vez que no hicieron nada.
<b>Orgullo: Apreciación General</b>	8	10										Los medios de comunicación "generan miedo", así como todos los cambios he han existido en la empresa; se debería utilizar más los medios de comunicación para contar noticias, cambios importantes, ingresos etc, y así estar informados de los aspectos positivos de la empresa.
<b>Orgullo: Del equipo de trabajo</b>	8	9										Las personas perciben que hay mal servicio al cliente, eso es falta de sentido de pertenencia y mala reputación difícil de enfrentar; sienten que a algunos colaboradores les falta la competencia de humanización y/o no son ágiles en la oportunidad de servicio; en ciertas situaciones, no se es consciente que se presta un servicio a personas, sin pensar en que "pueden ser personas de nuestra misma familia".

Fuente: elaboración propia

## Descripción del problema objeto de intervención

La primera aproximación con la problemática se evidenció cuando se hizo el diagnóstico de necesidades de la compañía el cual fue guiado por la interlocutora de práctica de Talento Humano. Luego de dar los puntajes a cada proceso, se encontró la necesidad de acercamiento al colaborador para apoyar el balance entre vida personal y laboral, deduciendo la necesidad de generar en él mayor satisfacción y recordamiento con la compañía, esto, teniendo en cuenta dos de los objetivos de la empresa: ser uno de los mejores lugares para trabajar y que el plan de balance personal-laboral sea el programa estrella del proceso de bienestar en Medimás.

Ya desde la observación crítica en el campo de la práctica, se comprendió desde su inicio, que el problema consiste en el desconocimiento del contexto de individuos desmotivados para trabajar en la compañía, esto, en relación a que muchos sienten que no son apreciados ni escuchados, sienten que existen prácticas discriminatorias como favoritismos o inequidad en el trato, interviniendo en su crecimiento y desarrollo profesional y otros afirman que las relaciones interpersonales entre compañeros no son tan buenas como parece.

Estas evidencias atienden todas las percepciones, sugerencias y observaciones que pertenecen a testimonios directos y manifestaciones textuales obtenidas en la encuesta de clima laboral y mayormente, en las entrevistas de retiro. Se halló que las problemáticas más importantes son fallas en la comunicación, en la delegación de funciones, coordinación, confiabilidad, inequidad

en la remuneración y el trato, falta de fraternidad y de reconocimiento a la labor realizada a nivel de áreas de la empresa.

Este problema es causado (según lo confirman los mismos colaboradores en sus entrevistas y encuestas de clima) porque las instrucciones de los coordinadores no son claras, no se hace nivelación salarial para algunos cargos, no hay tiempo para utilizar los beneficios actuales, los horarios se extienden fuera de la jornada por la sobrecarga laboral, se crean reprocesos, algunos desconocen la operación, no se considera necesaria la retroalimentación, falta acceder a planes de formación, sienten incertidumbre frente a un nuevo despido masivo y se hace énfasis en reconocer “lo malo”.

Con esta información consolidada, la Gerencia de Talento Humano en cabeza de la Dra. Paulandrea Vanegas y en acuerdo con la profesional de bienestar Marleny Ávila, acuerdan y examinan establecer un plan de acción de mejora para fortalecer un ambiente de trabajo favorable y emocionalmente saludable que permita un balance vida personal y laboral, es en este punto donde se definió apoyar la propuesta del plan de salario emocional en la compañía.

Tal como manifiesta (Seligman, 2003) citado por (Nieto & Carrero, 2007) la motivación laboral es como: “Un vehículo excelente de crecimiento o desarrollo del ser humano para llevar su yo hacia la plenitud”, también menciona que se dan tres formas significativas que dan sentido a la felicidad de las personas (Seligman, 2003, p.221):

- a) La vida agradable, que es lo que se logra maximizando las emociones positivas y minimizando las negativas, es de corta duración y se refiere al bienestar que nos invade disfrutar de una buena comida o una buena película
- b) La buena vida que nace en cada uno cuando disfruta haciendo algo en lo que es bueno o incluso talentoso que se trata de saber identificar esas fortalezas y saberlas usar
- c) Vida con sentido o significado que es la más duradera de las tres y consiste en poner las fortalezas personales al servicio de algo que nos trascienda, para así encontrar sentido a nuestra existencia

En tal sentido, (Nieto & Carrero, 2007) citando a (Seligman, 2003) plantean que la motivación implica la satisfacción con la propia vida porque en últimas tiene que ver con la identidad personal y con qué tanto se siente agradada la persona con lo que hace, lo cual se ve reflejado en sus conductas, por eso las personas felices en realidad son más sanas y productivas o por lo menos más plenas.

Para muchos colaboradores de Medimás EPS el salario monetario no es la prioridad mantenerse en la compañía, en cambio, el salario emocional en función de aspectos como sentirse a gusto con el horario por su flexibilidad, el ambiente de trabajo, tener tranquilidad, poder participar en proyectos, aprender y formarse en cursos de actualización gratuitos y poder tener más tiempo libre, entre otros, son importantes para definir si permanece o no en el lugar de trabajo.

## **Proceso de intervención**

### **Objetivos de la intervención**

#### **Objetivo general de la intervención**

Proponer un plan de salario emocional para Medimás EPS basado en la motivación laboral, para generar en los colaboradores mayores sentimientos positivos hacia la organización, contribuyendo a fidelizar talento e influyendo en el mejoramiento del clima organizacional, el bienestar de los colaboradores y la disminución del índice de retiros.

#### **Objetivos específicos de la intervención**

1. Recepcionar todas las recomendaciones, sugerencias y observaciones que surjan de las entrevistas de retiro, la encuesta de clima laboral, el indicador de retiro voluntario, la observación directa y los testimonios de las personas.
2. Construir los lineamientos necesarios para proponer un plan de salario emocional que sea viable a nivel organizacional y de fortalecimiento constructivo para el trabajador.
3. Lograr la validación del plan de salario emocional para la compañía desde la Gerencia de Talento Humano para la implementación a partir de enero de 2019.

## **Objetivos de la sistematización de experiencias**

### **Objetivo general de la sistematización de experiencias**

Recuperar de la experiencia de la práctica profesional en Medimás EPS los factores que inciden en la motivación y desmotivación de los colaboradores desde sus propias vivencias, reconociendo su importancia, para así crear planes de acción que respondan a sus necesidades como lo es la propuesta de salario emocional.

### **Objetivos específicos de la sistematización de experiencias**

1. Verificar la articulación de conceptos entre la parte teórica de la motivación y lo observado en la lógica interna de la práctica, para descubrir su trascendencia en las personas que trabajan en Medimás EPS.
2. Recolectar la información necesaria y pertinente que conduzca a descubrir la necesidad de implementación del salario emocional.
3. Proponer el plan de salario emocional dentro de los objetivos organizacionales de Medimás EPS para ser desarrollado al interior de la empresa.

## **Objeto de la sistematización de experiencias**

El objeto a sistematizar es la experiencia de la propuesta de salario emocional para Medimás EPS, durante la práctica profesional de Psicología organizacional desde enero a septiembre de 2018, a partir de la recopilación, interpretación, análisis de los contenidos, contextos y factores que la soportan.

## **Eje de sistematización**

Según Jara (1994), precisar un eje de sistematización está relacionado con la pregunta ¿Qué aspectos centrales de esas experiencias nos interesa sistematizar?:

Un eje de sistematización, es como un hilo conductor que atraviesa la experiencia y que está referido a aquellos aspectos centrales de esa (o esas) experiencia (s) que nos interesa sistematizar, particularmente, en ese momento. Es como una columna vertebral que nos comunica con toda la experiencia, pero desde una óptica específica. (p.15)

El eje de esta sistematización son los factores que inciden en la relación laboral-personal de los colaboradores de Medimás EPS desde la interpretación, reflexión y análisis de la motivación personal y laboral, en razón de la creación de un plan de salario emocional que responda a sus necesidades de bienestar y satisfacción.

## Soporte teórico de la experiencia

En este apartado se describen algunos conceptos teóricos referentes a la motivación en el trabajo y sus efectos positivos en la autoestima, en el desarrollo del ser humano y su contribución e influencia en el trabajo. Tiene como base la postura de Frederick Herzberg con su teoría de los dos factores: la motivación intrínseca y extrínseca. Se agregan conceptos de la psicología positiva de Martín Seligman y los antecedentes relacionados con la motivación y la jerarquía de necesidades humanas de Abraham Maslow.

Se exploró acerca de cómo el salario emocional puede influir en la satisfacción de necesidades personales del empleado, fomentando su motivación y gusto por pertenecer a la organización y finalmente, se dará el punto de vista en común en cuanto a los beneficios del salario emocional y sus ventajas, teniendo en cuenta la importancia del clima laboral y el bienestar en el trabajo para bajar el índice de rotación de personal, la reducción de gastos en relación a selección de personal y formación y así tener empleados satisfechos, con elevados índices de productividad y competitividad.

### **Motivación - Frederick Herzberg**

La motivación es uno de los aspectos psicológicos que se relaciona mucho con el desarrollo del ser humano, consiste en la determinación o voluntad que impulsa a la persona a hacer determinadas acciones o comportamientos para alcanzar un objetivo (Palmero, 1997). Se puede hablar de existencia de motivación cuando se ejecutan tareas específicas sean agradables o no porque simplemente significan pasos intermedios para lograr alcanzar las metas de la gente,

entonces los individuos viven, por un lado, acontecimientos que le causan dolor y por otro, acontecimientos que lo hacen sentir feliz.

Cuando el ser humano no logra ningún desarrollo personal simplemente siente dolor y su salud mental se ve afectada y procura evitarlo, en contraste, cuando logra factores asociados con las sensaciones agradables, él se siente feliz o con poder para adquirirla (Herzberg, 1954). Cuando alcanza sus éxitos se considera sano, pero influye tanto la necesidad compulsiva de satisfacer necesidades como la de desarrollarse, Herzberg (1954) afirma: “el hombre solo puede ser feliz buscando tanto como satisfacer su necesidad animal de evitar el dolor como su necesidad humana de crecer psicológicamente” (p.17).

### **¿Qué es la teoría de motivación-higiene en el trabajo?**

Frederick Herzberg, propone la teoría de la motivación en el trabajo en 1959, destaca que las personas tienen dos tipos de necesidades que afectan su comportamiento en el trabajo: Los factores higiénicos o extrínsecos y los factores motivacionales o intrínsecos (Herzberg, 1954):

Los factores de crecimiento o motivadores que son intrínsecos al trabajo son: logro, reconocimiento del logro, el trabajo en sí, la responsabilidad, y el crecimiento o avance.

Los factores de evitación de la insatisfacción o de higiene, que son extrínsecos al trabajo incluyen: política y administración de la empresa, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, salario, estatus y seguridad. (p.8)

Esta teoría indica, que los motivadores son la causa principal de satisfacción en el trabajo y que, por el contrario, los factores de higiene son los que causan mayor infelicidad en el trabajo, pues el trabajo debe ser “enriquecido” para conducir a que las personas que laboran sean más productivas (Herzberg, 1954). Esto quiere decir que, para Herzberg, el nivel de rendimiento en las personas varía según el grado de satisfacción y que las respuestas hacia el trabajo son diferentes en relación con si la persona se siente bien o mal.

Es decir que siempre se da una relación entre la actitud del empleado y la motivación en el lugar de trabajo, y esta relación interviene en el actuar y sentir de los colaboradores y además influye directamente en la intención de alcanzar sus metas propias y las de la empresa. Entonces, mantener una buena motivación intrínseca y extrínseca es uno de los grandes retos de los directivos de ésta y todas las empresas; es por ello que es necesario que la Gerencia estudie la gestión de las personas y sus liderazgos, ya que ésta contribuye al desarrollo del ser humano y a los resultados en el trabajo. Precisamente la sistematización de esta experiencia está basada en la teoría de Herzberg, porque fue una de las teorías, que dio origen al estudio de la motivación y estudia desde dos factores el comportamiento de las personas en el trabajo.

Ahora, Herzberg (citado por Giovannone, 2011) piensa que “los factores que provocan satisfacción estaban directamente relacionados con lo que uno hace, es decir, con el contenido del trabajo, por el contrario, lo que provocaba descontento estaban en relación directa con el medio del cual se desarrollaba su trabajo, a estos él los llamó factores higiénicos” (p.26).

Por un lado, está la motivación extrínseca, dada en relación con decisiones que se producen por efectos externos y que influyen en qué valor que se le da a hacer las funciones (Nieto & Carreño, 2007) por ejemplo: el pago de salario a fin de quincena, el reconocimiento social, el reconocimiento al desempeño, beneficios, ambiente físico, relaciones interpersonales con el jefe o también seguridad laboral son motivantes del entorno.

Por otro lado, está la motivación intrínseca, que se refiere a esas motivaciones que nacen por deseo propio (Nieto & Carreño, 2007) por ejemplo: adquirir conocimiento, aprender o procurar el bienestar y realización personal y por supuesto el aumento de la autoestima. Pues tal como afirma Fernández (2017): “Todos los seres humanos necesitamos lograr las metas que nos proponemos, por eso necesitamos de ese sentimiento que nos empuja a lograrlo, ese sentimiento rodeado de energía, lo llamamos motivación” (p.6).

En relación a esto, es grato para las personas sentir ganas de ir a la oficina, trabajar con libertad sin dejar de lado la disciplina, encontrar personas que, aunque con gustos y personalidad diferentes, afines en el trato y en la forma de relacionarse, sensibles y colaboradores, que se encuentre comprensión y colaboración para soportar el estrés diario y las tensiones, y por qué no, también la posibilidad de entablar relaciones de amistad.

En un estudio realizado acerca de la orientación motivacional intrínseca y extrínseca en una empresa de servicios a través de la aplicación de un cuestionario de 52 preguntas donde 31 miden la motivación intrínseca y las otras 40 la motivación extrínseca a miembros de la empresa “Atento México SA” dedicada al análisis automotriz se afirma que la motivación interna y

externa influye en la productividad (Espino, 2005), encontrando diferencias significativas entre el turno de la madrugada con el diurno porque éste tiene una mayor carga de trabajo, se reporta mayor productividad entre los solteros dado a que posiblemente las personas casadas tienen otras obligaciones y las personas entre 20 y 24 años se esfuerzan por terminar sus carreras profesionales porque aspiran a escalar en nuevos puestos.

Finalmente, en este estudio se dedujo que, al momento de crear programas de incentivos, no deben centrarse únicamente en el aspecto económico, Espino (2005) sugiere:

- a) Una semana laboral comprimida: Constituida por una semana de 4 días con 10 horas de trabajo.
- b) Horarios de trabajo flexibles: Dentro de ciertos límites, los empleados gozan de libertad para modificar sus horarios de trabajo, para reducir el ausentismo e incrementa la productividad
- c) Puestos de trabajo compartidos: Hacer que dos o más personas se dividan un empleo de 40 horas semanales. Es muy atractivo para las personas que tienen hijos.
- d) Teletrabajo: Trabajar desde el hogar por medio de un módem y una computadora se comunican con los compañeros de oficina. (p.37)

### **Autoestima y motivación**

En el trabajo las personas aprenden a manejar sus emociones y a comunicarse con otros, y esto permite aumentar la productividad, conocer los sentimientos de los demás, también crear su estilo propio para convivir, además, es allí en donde se gana confianza y bienestar para realizar la labor, pues una buena salud mental conduce a tener una imagen positiva de uno mismo, y permite

interactuar de manera adecuada con los demás, tomar buenas decisiones, y ayuda a afrontar los diferentes desafíos que existen a lo largo de la vida.

Maslow (2013) citado por (García, s.f) considera que: “El ser humano tiene la necesidad de sentir que es importante (autoestima) para los demás y de ser estimado por los demás (reconocimiento), la autoestima es un concepto, una actitud, un sentimiento, una imagen y representada por la conducta”. Siendo así, para Maslow, la autoestima de las personas depende del tipo de necesidades que tengan, es por ello que hoy día se puede explicar que, aunque el dinero no ha perdido su importancia como motivador, tampoco es único y suficiente porque hay que atender otras necesidades importantes que son naturales y valiosas para las personas, por ejemplo, disfrutar del tiempo libre.

En cuanto a la motivación en el trabajo Agut & Carrero (2006) citando a Kahn (1992) precisan que: “En la medida en que una persona esté plenamente en el trabajo, mayor significado experimentará cuando desempeñe las tareas del puesto, especialmente en aquellas que demanden más de ella personalmente”; y así mismo, señala cuatro dimensiones muy interesantes acerca de la motivación laboral para que realmente sea genuina en las personas y en su propio crecimiento:

**Atención plena:** Estar atento significa estar abierto más que cerrado a otras personas. Significa ser absolutamente consciente de lo que le ocurre a uno mismo y lo que sucede en el entorno.

**Conexión con otras personas y con el trabajo:** Esta vinculación con otras personas se puede manifestar en forma de empatía. Cuando la persona se conecta con el trabajo puede experimentar flow; cuando la persona está plenamente ahí, se siente unida con algo o alguien.

**Integración:** Supone tener las diferentes facetas (físicas, intelectuales y emocionales) de uno mismo conectadas (no fragmentadas) para afrontar una determinada situación; consiste en experimentar un sentido de globalidad en una situación.

**Focalización:** La persona está absolutamente centrada en su trabajo. La experiencia de estar en el rol. Más concretamente, esto consiste en permanecer dentro de los límites construidos por el propio rol, situación o relación. Por tanto, la presencia psicológica significa mantener la integridad de la persona y del rol de forma simultánea (p. 216)

Es así como estas teorías se relacionan con el rendimiento laboral, con la satisfacción personal y la motivación a la hora de desenvolverse en un trabajo; la motivación finalmente, es un factor importante por el que las empresas se deben preocupar: por conocer cuál es la escala de necesidades que desean satisfacer sus colaboradores, procurando que se sientan realizados como personas y para ello se tienen en cuenta factores como sus valores, el entorno en el que viven, su nivel cultural y metas.

Precisando una vez más que los empleados no solo se mueven por lo económico sino también por las posibilidades de promoción, carrera y bienestar principalmente. Entonces, un entorno de trabajo saludable va dirigido a lograr el bienestar de los trabajadores tanto física como emocionalmente, al mismo tiempo a que se promueva la protección de la salud, la tolerancia y el respeto; en este mismo sentido y para finalizar, la OMS (2010) define un entorno de trabajo saludable de la siguiente manera:

Un entorno de trabajo saludable es aquel en el que los trabajadores y jefes colaboran en un proceso de mejora continua para promover y proteger la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores y la sustentabilidad del ambiente de trabajo en base a los siguientes indicadores: La salud y la seguridad concernientes al ambiente físico de trabajo. La salud, la seguridad y el

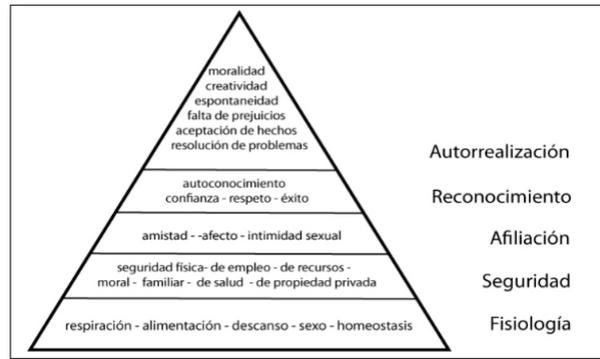
bienestar concernientes al medio psicosocial del trabajo incluyendo la organización del mismo y la cultura del espacio de trabajo. Los recursos de salud personales en el ambiente de trabajo, y Las formas en que la comunidad busca mejorar la salud de los trabajadores, sus familias y de otros miembros de la comunidad. (OMS, p.3)

### **La jerarquía de las necesidades de Maslow**

También es llamada teoría de la pirámide de necesidades de Maslow. En 1943 el psicólogo Abraham Maslow expuso su teoría conocida como la jerarquía de necesidad o pirámide de Maslow. En ella formuló una jerarquía de cinco necesidades humanas. Sparisci (2013) citando a Maslow (1999) afirma que dichas necesidades abarcan el siguiente concepto: “Al satisfacer las necesidades básicas, los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados”.

De acuerdo con (Maslow, 1943) citado por (Agut, 2007), estas necesidades son la fuente de motivación y su postulado es el siguiente:

De orden inferior a superior, una vez que se satisface una necesidad, se dispara la siguiente en la jerarquía, y así sucesivamente. Así, cuando la persona ha satisfecho las necesidades de orden inferior, puede decirse que está sana física y psicológicamente, mientras que la satisfacción de las necesidades de orden superior ayuda a una persona a crecer y a desarrollarse hasta su potencial más alto. (p.217)



**Figura 3. Niveles de la pirámide de necesidades de Maslow**

Fuente: UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA (Sparisci, 2013, p.7)

Tomado de: <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC113919.pdf>

Los niveles de la pirámide representan las siguientes necesidades según García (s.f.) citando a Maslow (1943) son:

- a. Fisiológicas: Se relacionan con el ser humano como ser biológico, son las más importantes ya que tienen que ver con las necesidades de mantenerse vivo, respirar, comer, beber, dormir, realizar sexo, etc.
- b. De seguridad: Vinculadas con las necesidades de sentirse seguro, sin peligro, orden, seguridad, conservar su empleo.
- c. De pertenencia (sociales): Necesidades de relaciones humanas con armonía, ser integrante de un grupo, recibir cariño y afecto de familiares, amigos, personas del sexo opuesto.
- d. De estima: Necesidad de sentirse digno, respetado, con prestigio, poder, se influyen en la autoestima.
- e. De Autorrealización: Se les denomina también necesidades de crecimiento, incluyen la realización, aprovechar todo el potencial propio, hacer lo que a uno le gusta y es capaz de lograrlo. Se relaciona con la necesidad de estima. Podemos citar la autonomía, la independencia y el autocontrol. (p.65)

Es de destacar que esta teoría resalta que, a lo largo del ciclo de vida, las personas se esfuerzan por satisfacer estas necesidades escalonadamente para lograr las metas personales, también es claro que, si las personas se sienten satisfechas con lo que hacen, su autoestima mejora y al mismo tiempo el rendimiento laboral.

Sin embargo, no toma en cuenta que puede ser que exista una necesidad para alguien y que para otra persona no lo sea. Por ejemplo, no todos sienten la necesidad de tener una casa (que estaría en el nivel de seguridad) aunque eso signifique permanecer demasiado tiempo trabajando; pero, otras se sentirían seguras y exitosas, por ejemplo, si se esfuerzan no por pagar una hipoteca por quince años, sino por estudiar y conseguir un empleo con horario flexible y bien pago para viajar y vivir en muchas casas en diversos lugares del mundo. Para muchas personas adquirir experiencias nuevas es más valioso y genera mayor bienestar que gastar en cosas.

### **Teoría de las necesidades aprendidas de David McClelland**

Esta teoría establece que las personas se motivan en torno a la búsqueda de satisfacer cuatro necesidades que son dominantes y es por esa razón, que ellas no tienen el mismo grado de necesidades, tal como dice García (2012) definiendo motivador: “Un motivador es aquella necesidad o necesidades que van a determinar la forma de comportarse de una persona” y señala así mismo que el actuar está en función a cuatro motivadores diferentes:

- a) Motivador de afiliación: Es aquel que lleva a las personas a desarrollar relaciones de cordialidad y satisfacción con otras personas. Necesitan ser parte de un grupo, y así sentir la estima de otros y tener su aprecio. A largo plazo este factor crea un ambiente laboral agradable, que influye y está relacionado con los demás factores.
- b) Motivador de logro: Es el impulso o fuerza que hace que las personas actúen en buscar del mayor éxito en todo trabajo que desarrollen (..), los individuos prefieren tener el desafío de trabajar en un problema y asumir la responsabilidad personal de asumir el éxito o el fracaso (...). Los individuos motivados hacia el logro consiguen evitar las tareas no muy fáciles o muy difíciles. A superar barreras o impedimentos con la consecución de objetivos, necesitan o desean sentir que el resultado de su desempeño, es decir, su éxito o fracaso, depende de sus propias acciones.
- c) Motivador de poder: Es el deseo de controlar a los demás y el entorno por parte del individuo, adquiriendo la autoridad para modificar situaciones. El poder que se ejerce puede ser de dos tipos, personal o socializado. El poder personal se desarrollará cuando se trate de influir o controlar a las personas, y el poder socializado se desarrolla cuando se utilice el poder para conseguir el beneficio de la empresa o de su equipo.
- d) Motivador de la competencia: El deseo de la persona de obtener los mejores o máximos resultados en las tareas que desarrolla, y así conseguir diferenciarse de los demás trabajadores que ocupan su mismo puesto. (p.15-16)

De hecho, lo interesante de esta teoría radica en que, dependiendo de la personalidad, se da mayor o menor valor al motivador. Es decir, que las expectativas laborales se traducen en “diferentes ambiciones”, entendiendo así, que las personas buscan su propio desarrollo profesional y laboral. Además, se comprende por qué para algunas personas es tedioso trabajar, pues seguramente trabajan por el dinero y no porque con su trabajo consigan alcanzar sus objetivos, les apasione, interese o guste.

## **Modelo de Existencia-Relación-Crecimiento (ERC) o teoría de jerarquía de Alderfer**

Alderfer (citado por Méndez, 2012) explica la teoría ERC, en donde existen tres grupos o tipos de necesidades primarias: existencia, relación y crecimiento:

- a) De existencia: se ocupa de satisfacer nuestros requerimientos básicos de la existencia material, se satisfacen con el salario, las condiciones físicas del trabajo, la seguridad en el puesto y las prestaciones. (para Maslow: necesidades fisiológicas y de seguridad)
- b) De relaciones: la necesidad que tenemos de mantener relaciones interpersonales importantes. Estos deseos sociales y de estatus exigen interacción con otras personas. Implica, en las organizaciones, sentirse atendido y aceptado por las personas que están arriba, debajo y alrededor del empleado, tanto en su trabajo como fuera de él (coinciden con la necesidad social de Maslow y la autoestima)
- c) De crecimiento: un deseo intrínseco de desarrollo personal comprende el deseo de autoestima y realización personal (para Maslow, la categoría de estima y autorrealización).

Además, explica que varias necesidades pueden estar ejerciéndose al mismo tiempo, no tanto como una progresión en escalones como propuso Maslow, en la que antes de seguir a otro nivel, la necesidad anterior debe quedar completamente satisfecha. Sino por el contrario, para Alderfer, si se reprime la satisfacción de una necesidad superior, aumenta el deseo de una inferior (Méndez, 2012). Es decir, se vuelve a ella, se mejora y se satisface aún más, las personas se auto exigen y así mismo se estimulan a satisfacer las necesidades de orden superior. A este concepto le llamo frustración-regresión.

Se puede indicar que este modelo también trabaja sobre la jerarquía de Maslow con la ventaja que tiene en cuenta en mayor medida la importancia de variables como la educación, aspectos familiares y ambiente cultural cuando las personas intentan satisfacer sus necesidades, porque, por ejemplo, las buenas relaciones laborales, la satisfacción laboral, clima laboral positivo y los resultados de la satisfacción laboral se van dando en varios contextos y al tiempo (Coromoto & Villón, 2018).

### **Psicología positivista de Martin Seligman (Modelo PERMA)**

Según Ríos (2008): “la psicología positivista es el estudio científico de los mecanismos psicológicos de fuerzas, recursos o virtudes, que contribuyen a construir un funcionamiento óptimo de individuos, grupos, organizaciones y sociedades. Pretende devolver al centro de las investigaciones el bienestar y las fortalezas humanas”.

Esto quiere decir que el ser humano es de por sí valioso, no por su forma de ser, sino por esos aspectos psicológicos positivos que le permiten a pesar de tener dificultades, desarrollar otras fortalezas como pueden ser la resiliencia, la valentía, la sabiduría o el altruismo y que mejoran la capacidad individual y colectiva para resolver problemas, resistir al dolor, ser más creativo, aumentar el altruismo y la amabilidad, entre otros.

Ciertamente, la psicología positivista se ocupa de qué podemos hacer para mantener el ánimo aun en las adversidades que se presenten, pues el conformismo, dejar las cosas de lado, aislarse, ser pasivo, bajar el estado de ánimo o no perdonar, entre otras, constituyen deficiencias que se

deben reducir. Entendiendo que para Seligman, todos podemos lograrlo y merecemos cosas buenas y entre ellas está la motivación.

Frente a lo expuesto anteriormente Zamora (2016) citando a (Fredrickson & Csikszentmihalyi, 1999) señala que el objetivo de la psicología positivista es: “potencializar el funcionamiento óptimo del ser humano y tratar de descubrir y promover aquellos factores que permiten prosperar tanto a los individuos como a las sociedades: es fomentar y medir el crecimiento personal”. Así mismo, hablando acerca del modelo PERMA de Seligman, pronuncia que es un acrónimo que señala cinco factores principales de la teoría para describir lo que hace la gente con una felicidad y bienestar auténticos, Zamora (2016):

**P:** Emoción positiva (positive emotion): Supone aumentar la cantidad de emociones positivas, no a costa del intercambio o trasposición con las negativas, sino como herramienta para lidiar con ellas.

**E:** Compromiso (engagement): Conlleva una especie de pacto o acuerdo con nosotros mismos y con nuestras fortalezas a fin de alcanzar una sintonía entre ambos que nos sitúe en un estado de armonía, de afinidad, de flujo de conciencia (flow)

**R:** Relaciones (relationships): Bajo nuestra innegable condición de seres pro-sociales resulta obvio afirmar que este factor resulta indispensable para la consecución de nuestro bienestar.

En mayor o menor medida todos y cada uno de nosotros tiene relaciones con los demás, más o menos intensas, pero que, al fin y al cabo, suponen un factor de protección y de apoyo extremadamente poderoso y, por ende, importante y necesario. Es por ello por lo que fomentar este aspecto puede favorecer de forma sustancial nuestra felicidad.

**M:** Sentido (Meaning): Comporta la idea de que el sentido de nuestra vida vaya más allá de nosotros mismos. De este modo a cada objetivo alcanzado, a cada meta obtenida, a cada propósito logrado le subyace un significado relevante que lo imbuye de un sentido trascendental.

A: Logros (accomplishments): Éxito y sentido al logro. Comporta la idea de que el sentido de nuestra vida vaya más allá de nosotros mismos. De este modo a cada objetivo alcanzado, a cada meta obtenida, a cada propósito logrado le subyace un significado relevante que lo imbuje de un sentido trascendental. (p.1-3)

Esto es como una receta de comida, que necesita de ingredientes como tener una vida social activa, evitar relacionarse con la gente que es menos feliz, llevar relaciones satisfactorias de pareja y de amistad, tener una plenitud sexual, ser optimista, activo, agradecido, hacer las cosas que nos hacen sentir bien, desarrollar la capacidad para perdonar a los demás y todo lo que aumente satisfacción con la vida ya que aumenta el autoestima y el disfrute cosas de la vida, pues en realidad, todos somos responsables total o parcialmente responsables de la propia felicidad.

### **Clima laboral**

Según García (2012) el clima laboral: “Es el conjunto de circunstancias o condiciones que rodean a una persona en su entorno laboral. Va a influir directamente en el grado de satisfacción y motivación de los trabajadores y, por ello, en la productividad de la empresa y en la consecución de sus objetivos”. Tal como se indica, el clima laboral determina el nivel de satisfacción del empleado, en donde es importante contar con un buen entorno de trabajo, compromiso y motivación por parte de los líderes, trabajo en equipo, posibilidades de crecimiento profesional y el reconocimiento desde lo más sencillo y espontáneo como un trabajo bien hecho o una buena idea hasta acciones que involucren facilitar ascensos y promociones.

Es evidente que la importancia de mantener un buen clima laboral es responsabilidad de todos, pues para los colaboradores representa tener buenas relaciones entre compañeros, emprender

nuevos proyectos, sentir orgullo e identidad por la empresa, cooperación, etc., y para la organización, ejercer una influencia positiva y perdurable sobre el comportamiento de los colaboradores, logrando auto exigencia y entrega de manera auténtica para asumir sus responsabilidades

Finalmente, para nadie es un secreto que un ambiente estimulante reduce el estrés laboral y favorece la productividad al tiempo que retiene el talento y es así que, hace parte del éxito de las organizaciones, pues ellos adquieren conocimiento y experiencia en lo que realizan, se vuelven diestros y agilizan los procesos, aportan al crecimiento de la compañía y llegan a marcar la diferencia con respecto a otras compañías.

### **Definición de Salario emocional**

Según Temple (2007) en Gómez (2011) una aproximación al concepto de salario emocional contemplaría: “todas aquellas razones no monetarias por las que la gente trabaja contenta, lo cual es un elemento clave para que las personas se sientan a gusto, comprometidas y bien alineadas en sus respectivos trabajos”. El salario emocional implica dar la oportunidad para que todas las personas de la empresa se sientan inspiradas, escuchadas, consideradas y valoradas, que se sientan incluidas en los equipos de trabajo para que logren sentirse orgullosos de pertenecer y de crecer dentro de la empresa.

Por otro lado, Poelmans (2006) lo define así: “es el conjunto de retribuciones no monetarias que el trabajador recibe de su organización y que complementan el sueldo tradicional con nuevas fórmulas creativas que se adaptan a las necesidades de las personas de hoy”

De acuerdo con lo anterior, el salario monetario ya no es la prioridad para que el colaborador se mantenga en la compañía, en cambio, el salario emocional en función de aspectos como sentirse a gusto con el horario por su flexibilidad, el ambiente de trabajo, poder participar en proyectos, aprender e incluso aspectos como si se dispone de cursos de formación gratuitos, horas libres, etc., son importantes para definir si permanece o no en el lugar de trabajo.

### **Importancia del salario emocional**

La vida laboral se relaciona con el hecho de darle sentido a la misma vida, las personas se sienten satisfechas, identificadas u orgullosas de pertenecer a una compañía porque ella influye positivamente en su existir, le brindan espacios óptimos y se da reconocimiento a su labor y porque además cuenta con herramientas de trabajo que contribuyen a su felicidad (Gómez, 2011), pues es innegable tal como afirma Gómez (2011) que: “cada empleado tiene un concepto diferente sobre el trabajo, ya que todos poseen percepciones, necesidades, expectativas, personalidad y cultura diferentes”.

Es por ello por lo que aumentar los sentimientos positivos de los colaboradores dentro de una organización no solo depende del empleado y de la forma en como él asuma su trabajo, sino del conocimiento del propósito de la empresa, de sentir que es involucrado en la toma de decisiones, del no vivenciar un trato rígido; porque esto disminuye la capacidad de concentración y atención y porque se fomentan las relaciones distantes con el compañeros y especialmente con el jefe, ya que dichas relaciones estarían basadas en el temor, lo cual, por el contrario, genera sentimiento

negativo en ellos. Por otra parte, y de acuerdo con la investigación realizada por la autora Gómez (2011) sobre salario emocional, los siguientes son los aspectos que más valoran los empleados:

- a) Condiciones suficientes para trabajar a gusto
- b) Condiciones ambientales del espacio de trabajo
- c) Compañerismo en las relaciones laborales
- d) Conciliación de trabajo y familia. (p.7)

Se puede considerar entonces que, en realidad para los colaboradores, el salario en dinero no los retiene en la empresa, pero si se genera ese daño en las relaciones con los jefes y compañeros sí, puesto que pueden dejar de trabajar en la empresa al no sentirse a gusto ni tener apoyo. En cuanto a los aspectos en los que las empresas deben trabajar intensamente, Gómez (2011) resalta cinco:

1. Actores de desarrollo profesional y relacional (Crecimiento profesional y el bienestar laboral);
2. Factores de compensación psicológica (Sentido de utilidad, autonomía y de reconocimiento del ser humano e identificación con la empresa);
3. Factores de conciliación familiar y personal (Tranquilidad y sensación de orden en la vida de las personas);
4. Factores de retribución variable y fija (Incremento de la satisfacción y ayudan a construir relaciones más duraderas);
5. Factores de valor añadido (A favor del empleado y por tanto de la empresa: ubicación geográfica, bajo nivel de “burocracia”, perseguir grandes sueños; mejoran la calidad de vida y el desempeño laboral) (p.8-9)

Ante esto, es necesario aclarar que dichos factores son claves para el éxito de la empresa, por esta razón promover el salario emocional fortalece el clima laboral y puede hacer más eficiente el desempeño y además, se lograría tener mayor acercamiento sobre las situaciones que generan malestar; situaciones que incomodan o inconvenientes que se presentan en relación a las condiciones físicas, mentales, de la capacidad de integración del colaborador, de su propia habilidad para trabajar o situaciones emocionales, pues aspectos como hacer la vida familiar a un lado seguramente no solo generan una debilidad en las relaciones familiares sino para el colaborador emociones como miedo, pesimismo, culpa, ira o aburrimiento.

### **Propósito básico del plan de salario emocional**

Es importante tener en cuenta las necesidades de los colaboradores; considerar el salario emocional como un factor para motivar e impulsar a las personas para alcanzar las metas sin haber retribución monetaria es muy valioso porque genera mayor compromiso, productividad, lealtad y agradecimiento, con lo cual no solo gana la organización sino el colaborador, porque se estimula en él afecto hacia la empresa al percibirse valorado él y su familia (Gómez,2011). Poelmans (2006) reafirma “es la puesta en valor de elementos intangibles en la valoración de las organizaciones y su relación con los trabajadores” (p.3)

### **Beneficios del salario emocional**

Los beneficios del salario emocional están dados en torno a la motivación, la cual impulsa a las personas a realizar ciertas acciones y a mantenerse firmes hasta lograr sus objetivos con

voluntad e interés. Gómez (2011) expresa que el salario emocional aumenta la productividad y la competitividad de la empresa y señala los siguientes beneficios:

1. Reconocimiento personal y laboral: Demostrar aprecio por los empleados que realizan una buena labor, evitando que se vayan porque no se les reconoce su trabajo.
2. Incentivar a las personas: permitir y alentar a los trabajadores a que aporten a la empresa sus talentos y evitar la postura de esperar las indicaciones sobre lo que deben hacer.
3. Cultura y valoración del Compromiso Mutuo: socializar y lograr coherencia de los valores proclamados en la organización, como ejemplo puede tratarse del valor el respeto.
4. Planificación del trabajo: socializar entre los participantes del equipo, las actividades a realizar con el debido tiempo, a fin de brindar estabilidad y organización. (p.8-9)

Siendo así, el salario emocional contribuye directamente, por ejemplo, a disminuir la rotación de personal, ya que es visto como una estrategia de retención de talentos, pues hoy día es claro que los empleados, aunque trabajen por necesidad, buscan crear un vínculo entre la empresa, su familia y él para lograr una mejora mutua. En este sentido, crear un entorno en donde las personas sientan que pueden satisfacer sus objetivos, se relaciona directamente con el desarrollo humano y con la importancia de la motivación que cada uno sienta para aportar energía y esfuerzo a lo que hace.

Un estudio realizado en la empresa TorresGrup & Cía. Ltda., con el fin aplicar el salario emocional como una estrategia para comprobar si disminuye el ausentismo de los 14 trabajadores que la conforman y que evaluó el empoderamiento, las relaciones personales y la motivación, a través de la entrevista y un cuestionario de salario emocional encontró que las personas expresan que hay una excesiva rigidez en el cumplimiento de horarios de trabajo, las jornadas de trabajo

son estresantes y desmotivados por el temperamento de la gerente, percepción del trabajo no valorado y despreocupación por parte de la organización (Torres, 2017).

En razón a buscar soluciones, se propuso el plan de salario emocional que incluía flexibilidad en la hora de entrada, dejando 5 minutos más y quien no tuviera atrasos durante la semana, el viernes salía a medio día. Se realizarían pausas activas, también la gerencia se comprometió a reconocer en público el trabajo y ofrecer apoyo, celebración de cumpleaños, se estableció un buzón de sugerencias y realizar comités para que los colaboradores puedan conocer los procesos y manifestar ideas, para que se sientan parte de la empresa (Torres, 2017).

Así pues, en esta empresa se llevó a cabo un seguimiento mensual para validar resultados, encontrando que efectivamente, el índice de ausentismos bajó de diciembre a febrero de 1 día, 2 horas y 13 minutos a 2 horas y 17 minutos, lo que es considerablemente favorable para la compañía, muestra que el salario emocional crea conciencia y sensibilidad tanto a directivos como a colaboradores, a quienes mantiene motivados, orgullosos de pertenecer a la entidad, empoderados de sus actividades, estimulados en mantener un buen clima laboral (Torres, 2017).

### **Calidad de vida y bienestar organizacional**

Bienestar laboral es un área que se compromete de manera organizada con la empresa para crear programas que den solución a las necesidades de los colaboradores, teniendo en cuenta que son elementos valiosos y funcionales para la empresa, además busca mediar sus intereses porque no todo lo que ellos soliciten se les puede ofrecer, entregar o prometer. Es a través de la

motivación que esta área actúa, buscando un mejor servicio y calidad de vida para cada uno, así como para sus familias.

Castañeda, Betancourt, Salazar & Mora (2017) citando a Sen (1982) aseguran bienestar laboral hace referencia a la “situación de seguridad física, mental y social en la que se encuentran los colaboradores de una organización, esto con la finalidad de prever medidas de control dirigidas a fomentar el bienestar y reducir o eliminar riesgos de enfermedades o accidentes”. En Medimás EPS se ha incrementado la preocupación por garantizar el bienestar de las personas lo a través de actividades que brinden protección, que puedan promover la buena salud, con el fin de tener en la compañía personas más sanas y motivadas y que de una u otra forma fomentan un buen clima laboral.

Es de anotar que calidad de vida está relacionado con sentirse bien, alcanzar logros personales y familiares, tener un buen estado de salud, tener una alimentación sana, cumplir expectativas, etc. Pues, como afirma Chiavenato (2015): “los subsistemas para retener a los recursos humanos también exigen que las condiciones de trabajo garanticen condiciones de salud y bienestar” (p.299).

Entre la recopilación autores que hablan acerca de felicidad y su influencia en el ámbito organizacional, Salvatore Moccia, en Madrid, España, muestra que el tema tiene gran valor en razón a que la felicidad influye directamente en la productividad a través de los sentimientos

positivos de las personas y, por ende, transforman las organizaciones. Moccia (2016) citando a Fredrickson (2001) afirma:

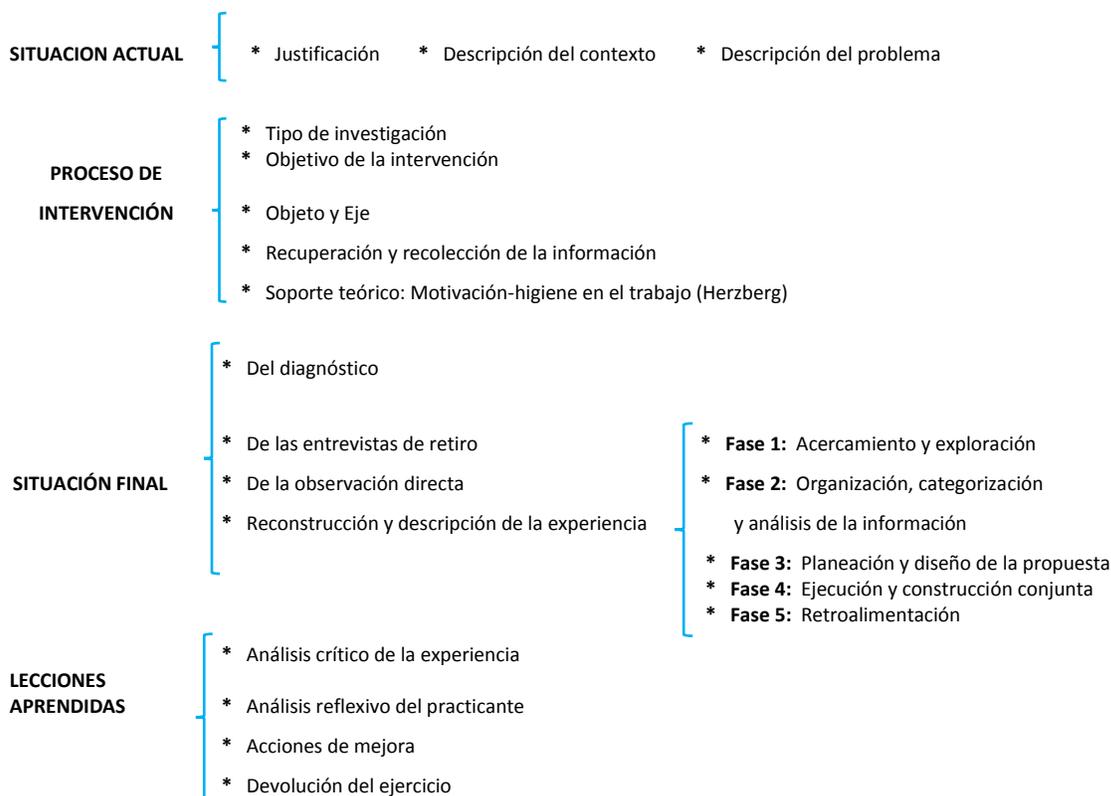
Las emociones positivas amplían el repertorio de las ideas y acciones de las personas, las cuales, a su vez, sirven para crear los recursos personales perdurables, incluyendo los recursos intelectuales, físicos, psicológicos y sociales. Emociones como la alegría, el entusiasmo, la satisfacción, el orgullo, la complacencia, etc., comparten la propiedad de ampliar el repertorio de pensamiento y acción de las personas y de construir reservas de recursos físicos, intelectuales, psicológicos, y sociales disponibles para momentos futuros de crisis. (p.146)

Siendo así, ante la tristeza, las personas, pueden llorar, la mente se bloquea y no se sienten bien, pero contrariamente, ante la alegría, las personas pueden ser más creativas, se sienten más capaces de hacer las cosas y no sienten miedo ni ansiedad y, además, es más fácil relacionarse con los demás, lo que mejora el ambiente laboral, poder cumplir las metas y sentirse bien (Moccia, 2016).

### **Metodología de intervención**

Esta sistematización tiene un carácter mixto, por un lado, de tipo cualitativo descriptivo porque busca de describir el fenómeno insatisfacción y desmotivación en el trabajo a partir de las experiencias más significativas y las propias reflexiones de los colaboradores de Medimás que se desvinculan voluntariamente de la compañía, tiene como finalidad proponer un plan de salario emocional ajustado a sus necesidades y a las de la empresa.

Se compone por otro lado de un carácter cuantitativo o medible, al tabular la información recibida y presentar los indicadores de renuncias voluntarias.



**Figura 14. Metodología de la intervención.**

*Fuente: elaboración propia*

Se estudia y analiza los factores que afectan el bienestar de las personas que trabajan en Medimás EPS, a partir de los cuales se formuló una propuesta de salario emocional. Las investigaciones mixtas representan según Hernández, Fernández & Baptista (2014) son: “un

conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y análisis de los datos cuantitativos y cualitativos” (p.580).

Las herramientas para la recuperación y recolección de la información son las entrevistas de retiro voluntario semiestructuradas y se establecieron las categorías: sentido de equipo, vida personal, oportunidad de desarrollo y entorno de trabajo. Otra herramienta es el diagnóstico inicial al área de talento humano con el cual se toma las primeras evidencias del estudio, además, se usó la técnica de observación directa como apoyo a las entrevistas realizadas. Sobre las técnicas de recolección de datos Hernández, Fernández & Baptista (2014) citando a Fakis, Hilliam, Stoneley & Townend (2013) afirman: “muchos de los datos recolectados por los instrumentos más comunes pueden ser codificados como números y también analizados como texto o ser transformados de cuantitativos a cualitativos y viceversa” (p. 569).

El análisis de los datos se realiza en primer lugar al diagnóstico, luego a las entrevistas de retiro y observaciones encontradas. Aquí se consideran los significados de los expresiones verbales y no verbales de los entrevistados y de allí resultan las categorías, es decir, que los factores que surgen también son de tipo cualitativo, pero cuando se consolidan los datos de renuncias voluntarias por regional se hacen cuantitativos para indicar el porcentaje de retiros presentados mes a mes. En cuanto al análisis de los datos Hernández, Fernández & Baptista (2014) afirman: “el análisis de los datos en los métodos mixtos se relaciona con el planteamiento, tipo de diseño y estrategias elegidas para los procedimientos”.

Se crea al mismo tiempo, una matriz en Excel para introducir información acerca del factor renuncia, las razones por las cuales se da el retiro y la incidencia de las causas en porcentajes. La observación directa se usó para sacar análisis más profundos de las expresiones encontradas en las entrevistas de retiro voluntario, lo que permite efectuar comparaciones entre las distintas situaciones y las expresiones no verbales observadas.

La sistematización de experiencias toma como guía el proceso de sistematización de Uniminuto el cual se ordena en etapas: situación inicial, proceso de intervención, situación final y lecciones aprendidas, además para describir el objetivo, objeto y eje de la sistematización se utilizan concepciones de la guía del autor Oscar Jara.

La ordenación está dada en primer lugar, por la descripción de la situación actual, que incluye la justificación, descripción del contexto y descripción del problema. En segundo lugar, está el proceso de intervención, que abarca objetivos de la intervención, objetivo, objeto y eje de la sistematización de experiencias, las técnicas e instrumentos para la recuperación y recolección de la información y además la descripción del soporte teórico que respalda el proceso.

En tercer lugar, se encuentra la situación final, que contiene el análisis del diagnóstico, las entrevistas de retiro y de la observación directa. Además, en este punto se realiza la reconstrucción y descripción de la experiencia dispuesto en cinco fases: a) acercamiento y exploración; b) organización, categorización y análisis de la información; c) planeación y diseño de la propuesta; d) ejecución y construcción conjunta y f) retroalimentación.

Para reconstruir la experiencia de práctica profesional se consultó, revisó y organizó la información proveniente principalmente de los relatos de las entrevistas de retiro realizadas a los colaboradores y las observaciones directas que en su momento se dan, también a partir de la información que anotada en el cuaderno de reuniones y comités para hallar fechas importantes, la agenda semanal de práctica profesional, los correos recibidos por parte de los docentes y los apuntes consignados en el cuaderno de práctica profesional y las conversaciones con compañeros de equipo.

También, la revisión de archivos digitales con información de retiros desde enero a marzo, a los que se dio continuidad durante todo el proceso, obteniendo así los indicadores de retiros voluntarios. Así mismo, las aclaraciones por parte del profesor Harold Montes, las intervenciones de la señora Marleny Ávila y la profesora Sara Sandoval.

En último lugar, se hallan las lecciones aprendidas. Este apartado atiende el análisis crítico de la experiencia, el análisis reflexivo del practicante, se agrega un listado con acciones de mejora basado en la información recibida por los grupos focales creados en todas las regionales (mucho antes de iniciar la experiencia de práctica) para consolidar información de la encuesta de clima laboral (ver anexos 4 y 5), para terminar, se realiza la devolución del ejercicio de sistematización al sitio de práctica, a la institución y al docente tutor antes de la sustentación final.

## **Técnicas e instrumentos para la recuperación y recolección de la información**

### **Diagnóstico inicial**

Junto con la interlocutora de gestión del Talento Humano, la Dra. Paulandrea Vanegas, se hace un primer acercamiento a la entidad, a través de un diagnóstico general de gestión de recursos humanos de la empresa, con el fin de identificar a través de su propia percepción y del conocimiento que tiene de la organización, qué le hace falta a Medimás EPS para llegar a cumplir sus objetivos. Esta matriz es en Excel y Uniminuto la comparte para ser diligenciada entre la practicante y la interlocutora.

En esta primera aproximación a la problemática se identificó el grado de importancia de desarrollar un plan formal de incentivos no económicos para motivar a los colaboradores de Medimás, porque la organización desea tener un programa estrella de bienestar que logre balance entre vida personal y laboral (ver anexo 1)

En este proceso, se encontraron ciertas inexactitudes en el área de bienestar, porque la organización desea un balance entre vida laboral y personal como parte del programa estrella de bienestar laboral, pero, es consciente de que muchas personas, no conocen los beneficios a los que pueden acceder, por ejemplo, con qué instituciones de educación superior tienen convenios o la programación de talleres de educación financiera. En este punto, se plantea la creación de un plan de salario emocional.

### **Entrevistas de retiro voluntario**

Se realizaron 68 entrevistas de retiro semiestructuradas entre los meses de abril y septiembre en la regional Dirección General, y se documentó de los registros que tenía la organización frente a estas entrevistas de los meses de enero a marzo para un total de 112. Al tiempo, se iba

consolidando la información enviada de las demás regionales (19) mes a mes, con lo cual se obtuvieron entre enero y septiembre 401 registros a nivel nacional.

ENTREVISTAS DE RETIRO	EN DIRECCIÓN GENERAL	EN OTRAS REGIONALES	TOTAL A NIVEL NACIONAL
Enero	16	55	71
Febrero	12	30	42
Marzo	16	23	39
Abril	12	31	43
Mayo	13	26	39
Junio	3	20	23
Julio	11	36	47
Agosto	8	38	46
Septiembre	21	30	51
<b>Total:</b>	<b>112</b>	<b>289</b>	<b>401</b>

**Tabla 3. Consolidado de entrevistas de retiro en las 20 regionales de Medimás EPS**

Fuente: elaboración propia

Se registra la información en un formato físico (ver anexo 2), en ella se indaga sobre las causas por las cuales un colaborador toma la decisión de renunciar voluntariamente; esta información, se ha ido consolidando en una matriz de Excel por tener un carácter tan valioso para esta sistematización: allí se hallan manifestaciones textuales acerca de inconformidades y desmotivaciones de los colaboradores.

Al realizar la entrevista de retiro de manera profunda, tal como afirma (Iyanu, 2008), se logra dirigirlas hacia: “la comprensión, la investigación de sentimientos profundos, las motivaciones de los comportamientos de las personas, sus vivencias, experiencias o situaciones expresadas en sus

propias palabras, siguiendo un modelo de conversación y no de intercambio formal de preguntas y respuestas”.

**Matriz de renunciaciones voluntarias.** Los datos de estas renunciaciones voluntarias se registran en una matriz de Excel: son datos cuantitativos y descriptivos que muestran la incidencia en las decisiones de retiro, discriminado por regional. Contiene, al igual que el formato en físico los siguientes datos: (ver anexo 3):

1. *Datos generales del colaborador.* En esta sección, se marca con una “X” los factores que influyen en el retiro (Mejor oferta laboral, razones familiares/personales, salud, insatisfacción con el jefe inmediato, problemas con compañeros de trabajo, salario, falta de capacitación, el cargo no cumplió con las expectativas, pocas posibilidades de ascenso, estabilidad laboral, horario laboral y otros aspectos como formar un negocio propio, dedicarse al cuidado de los hijos, estudio, cambio de lugar de residencia, temor por terminación de contrato, sobrecarga laboral, salida del país, cambiar de labor, entre otros.

2. *Pregunta.* ¿Intentó negociar alternativas que se ajustaran a sus necesidades, a fin de mantenerse en la compañía?, indique a quién acudió y que respuesta recibió.

3. *Calificación de aspectos del trabajo.* Se solicita al colaborador calificar de 1 a 3 (donde 1 es el puntaje mínimo y 3 es el máximo) el nivel de satisfacción de distintos aspectos durante su

permanencia en Medimás EPS, indagando a profundidad sobre cada variable calificada (Programa de bienestar, proyección profesional, reconocimiento a su desempeño, remuneración, entrenamiento y capacitación, trabajo en equipo, clima laboral, canales de comunicación y herramientas de trabajo). La siguiente es la matriz desarrollada:

*4. Calificación al jefe inmediato.* Seguidamente, se indica al candidato calificar de la misma manera (de 1 a 3) a su jefe inmediato y se profundiza en cada respuesta en relación en aspectos como respeto y buen trato, explicación de funciones, seguimiento y retroalimentación a las tareas desarrolladas, escucha de dudas, inquietudes y sugerencias, reconocimiento a las labores, aporte en la resolución de quejas y problemas, el trabajo en equipo y el conocimiento apropiado para el desarrollo de tareas.

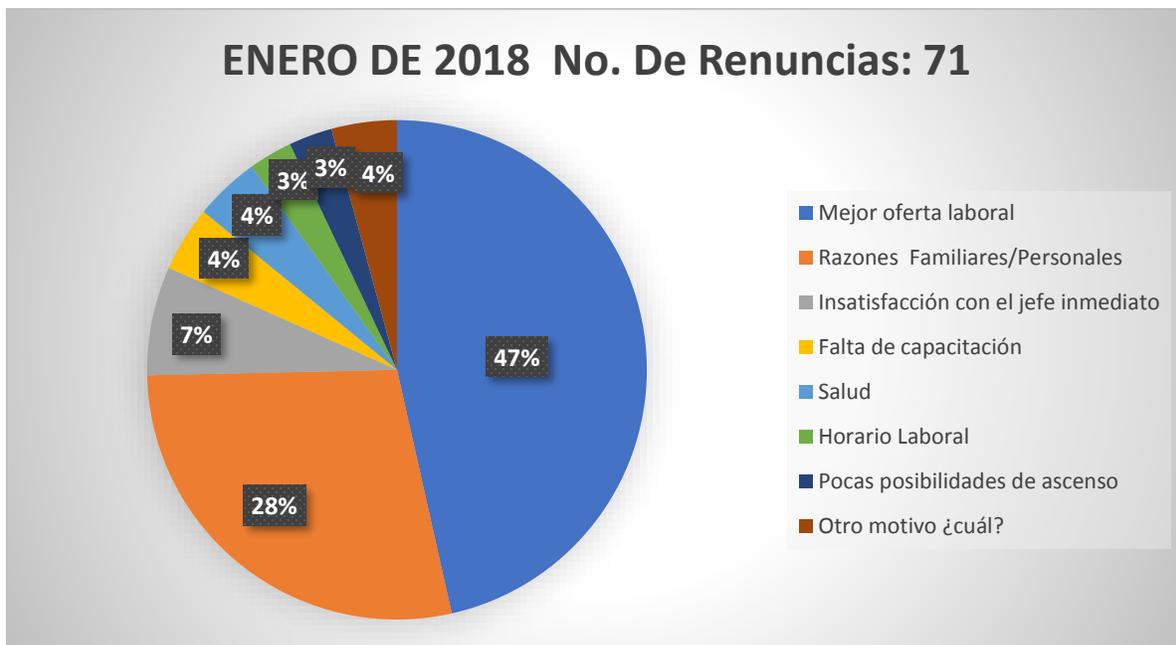
*5. Pregunta.* ¿Consideraría volver a trabajar para Medimás en otro momento?, señale su respuesta y compártanos el motivo.

*6. Sugerencias.* Posteriormente, se solicita hablar acerca de sus sugerencias para la compañía, así como recomendaciones y se solicita firmar y, por último, se registra la firma del entrevistador, quien diligencia el espacio con sus observaciones directas.

*7. Observaciones.* Por último, la persona encargada de realizar la entrevista (entrevistador) diligencia el espacio con sus observaciones directas y firma el documento

Adicional, se crea una presentación en PowerPoint como agregado a esta matriz, la cual da cuenta de los principales motivos de retiro a partir de las manifestaciones textuales, inconformidades y desmotivaciones de los colaboradores (ver en el apartado reconstrucción de la experiencia).

**Indicadores de retiros voluntarios de enero a septiembre de 2018.** Finalmente, toda la información es usada como insumo para realizar los indicadores de retiros voluntarios mensuales que contiene la cantidad de renunciaciones, factores motivacionales y los de mayor prevalencia discriminados por regional entre enero y septiembre de 2018:



**Figura 4. Factores de motivo de retiro en enero de 2018 en Medimás EPS**

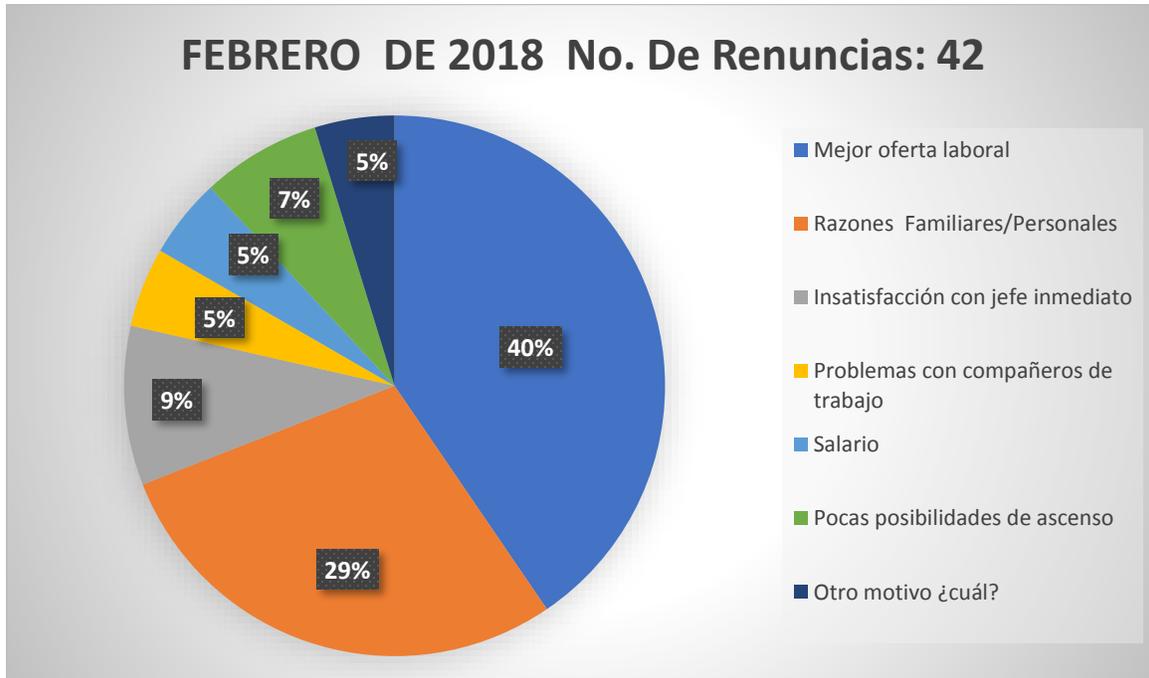
Descripción de otros motivos: Sobrecarga laboral (2), negocio independiente (1).

Fuente: elaboración propia

REGIONAL	RENUNCIAS	%	REGIONAL	RENUNCIAS	%
CUNDINAMARCA	15	21%	NARIÑO	2	3%
DIRECCION GENERAL	16	23%	BOYACA	1	1%
NORTE DE SANTANDER	2	3%	CALDAS	1	1%
TOLIMA	2	3%	HUILA	2	3%
ATLANTICO	2	3%	EJE CAFETERO	5	7%
LLANOS	2	3%	OCCIDENTE	3	4%
CESAR	2	3%	SANTANDER	3	4%
ANTIOQUIA	5	7%	OCCIDENTE	7	10%
RISARALDA	1	1%	<b>TOTAL</b>	<b>71</b>	<b>100%</b>

**Tabla 4. Cantidad de renuncias discriminadas por regional (enero)**

Fuente: elaboración propia



**Figura 5. Factores de motivo de retiro en febrero de 2018 en Medimás EPS**

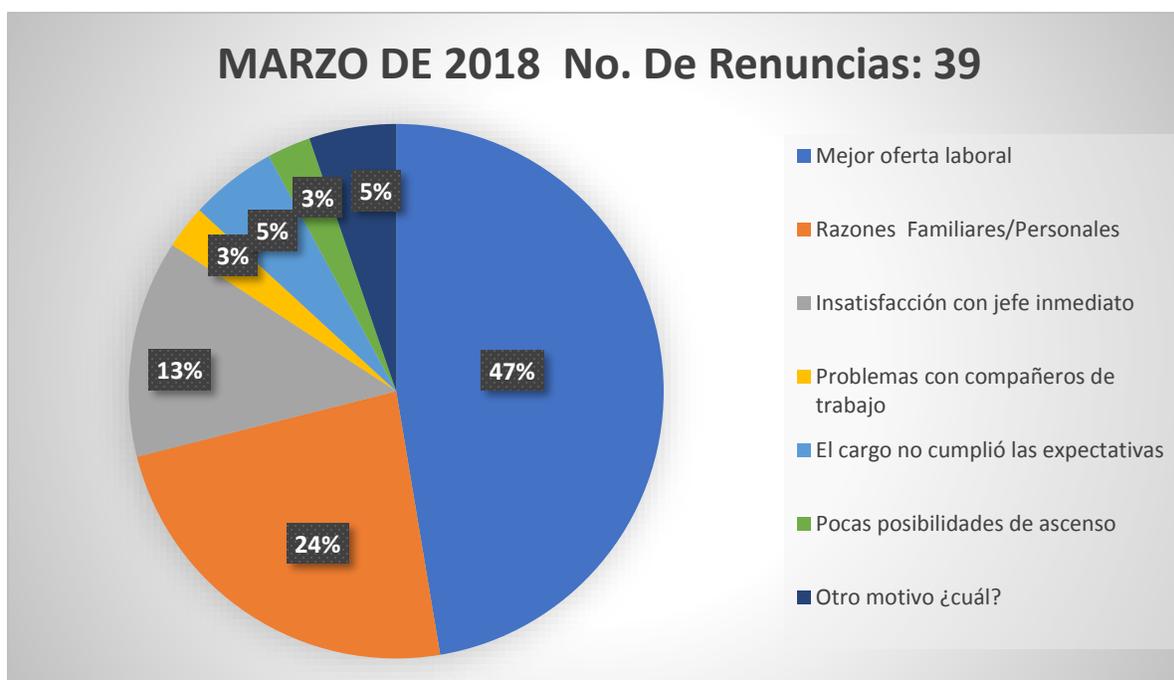
Descripción de otros motivos: Cuidado de los hijos (1), cambio de labor (1).

Fuente: elaboración propia

REGIONAL	RENUNCIAS	%	REGIONAL	RENUNCIAS	%
BOYACA	1	2%	ANTIOQUIA	3	7%
CUNDINAMARCA	9	21%	MAGDALENA	3	7%
DIRECCION GENERAL	12	29%	CALDAS	3	7%
VALLE DEL CAUCA	5	12%	SANTANDER	1	2%
TOLIMA	3	7%	RISARALDA	1	2%
QUINDIO	1	2%	<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

**Tabla 5. Cantidad de renunciaciones discriminadas por regional (febrero)**

Fuente: elaboración propia



**Figura 6. Factores de motivo de retiro en marzo de 2018 en Medimás EPS**

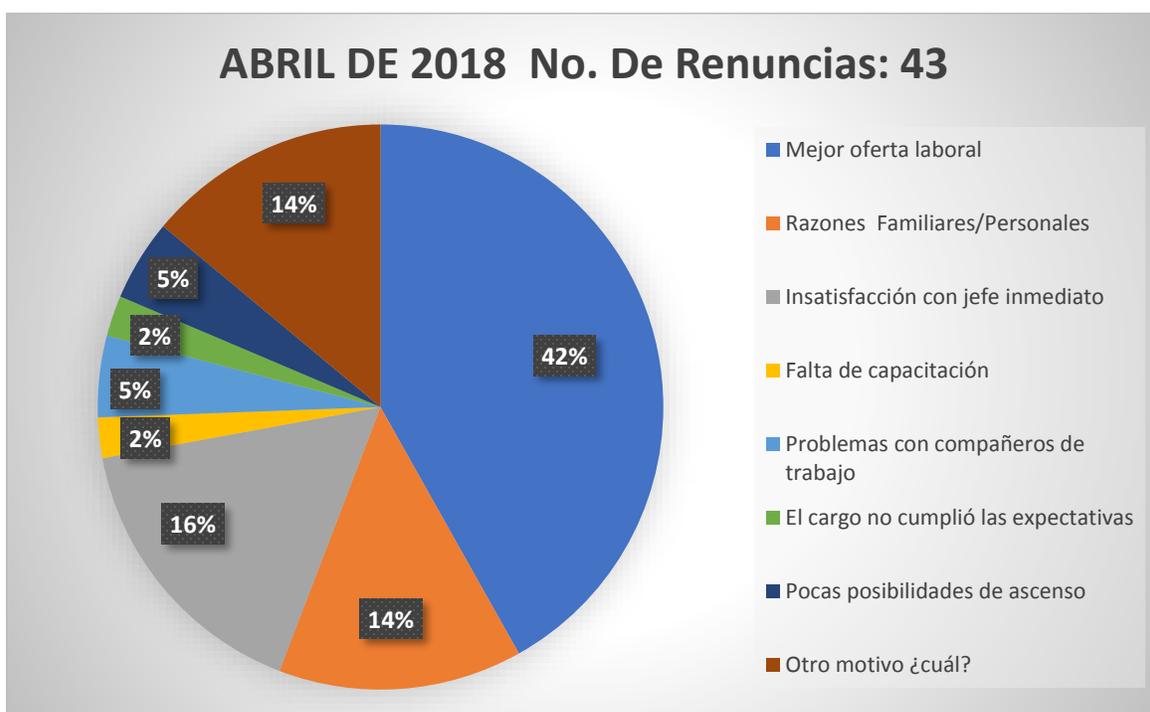
Descripción de otros motivos: Descripción de otros motivos: Más tiempo para estudiar (1), cuidado de los hijos (1).

Fuente: elaboración propia

REGIONAL	RENUNCIAS	%	REGIONAL	RENUNCIAS	%
MAGDALENA	2	5%	TOLIMA	1	3%
LLANOS	3	8%	RISARALDA	2	5%
QUINDIO	1	3%	CAUCA	1	3%
BOYACA	2	5%	N. SANTANDER	2	5%
ANTIOQUIA	1	3%	CALDAS	1	3%
CUNDINAMARCA	5	13%	V. DEL CAUCA	1	3%
DIRECCION GENERAL	16	41%	SANTANDER	1	3%
			<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

**Tabla 6. Cantidad de renuncias discriminadas por regional (marzo)**

Fuente: elaboración propia



**Figura 7. Factores de motivo de retiro en abril de 2018 en Medimás EPS**

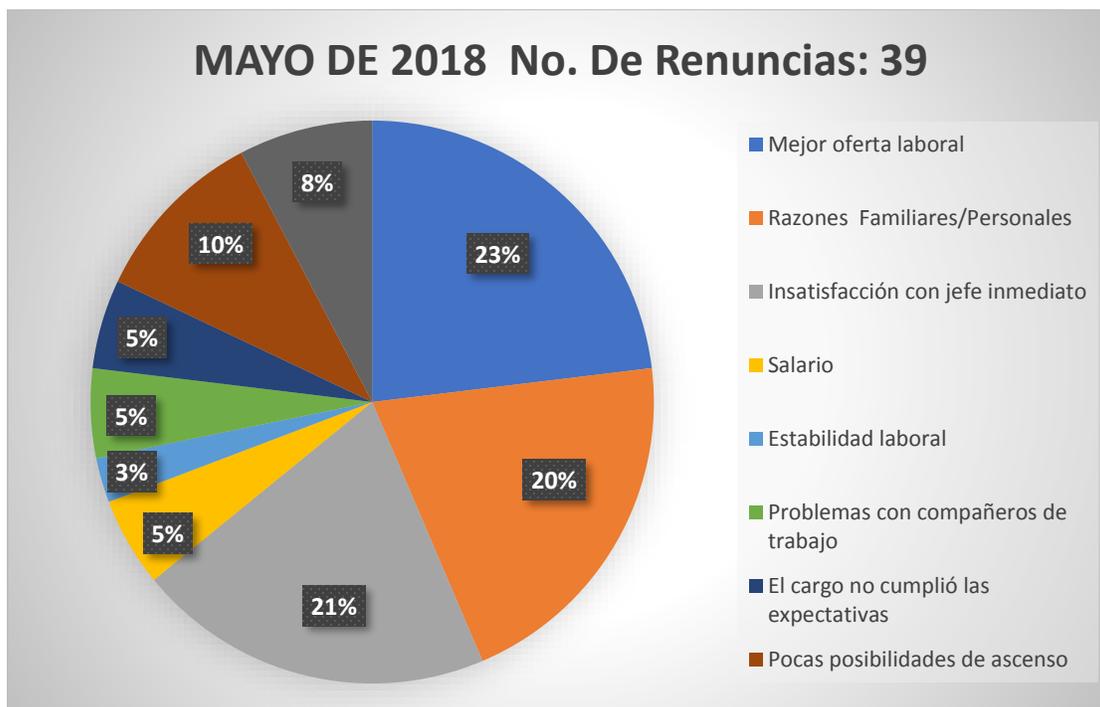
*Descripción otros motivos: Prácticas profesionales (1), estudio (2) negocio independiente (1), cuidado de los hijos (2).*

Fuente: elaboración propia

REGIONAL	RENUNCIAS	%	REGIONAL	RENUNCIAS	%
SANTANDER	2	5%	V. EL CAUCA	1	2%
NARIÑO	2	5%	LLANOS	2	5%
DIRECCION GENERAL	12	28%	BOYACA	1	2%
ANTIOQUIA	6	14%	N. SANTANDER	3	7%
ATLANTICO	1	2%	CALDAS	1	2%
RISARALDA	3	7%	<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>
CUNDINAMARCA	9	21%			

**Tabla 7. Cantidad de renuncias discriminadas por regional (abril)**

Fuente: elaboración propia



**Figura 8. Factores de motivo de retiro en mayo de 2018 en Medimás EPS**

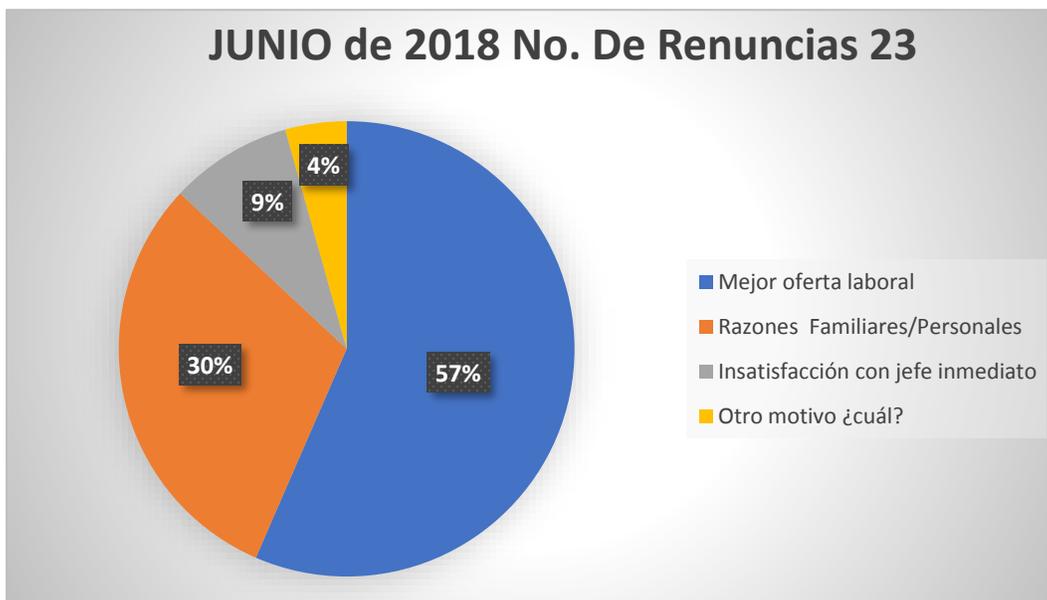
Descripción de otros motivos: Sobrecarga laboral (1), viaje al exterior (1), continuar con estudios (1)

Fuente: elaboración propia

REGIONAL	RENUNCIAS	%	REGIONAL	RENUNCIAS	%
BOYACA	2	5%	QUINDIO	3	8%
CALDAS	2	5%	ATLANTICO	1	3%
HUILA	2	5%	RISARALDA	1	3%
CAUCA	1	3%	CUNDINAMARCA	14	36%
NARIÑO	1	3%	V. DEL CAUCA	1	3%
DIRECCION GENERAL	13	33%	HUILA	1	3%
ANTIOQUIA	1	3%	<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>
LLANOS	3	8%			

**Tabla 8. Cantidad de renunciadas discriminadas por regional (mayo)**

Fuente: elaboración propia



**Figura 9. Factores de motivo de retiro en junio de 2018 en Medimás EPS**

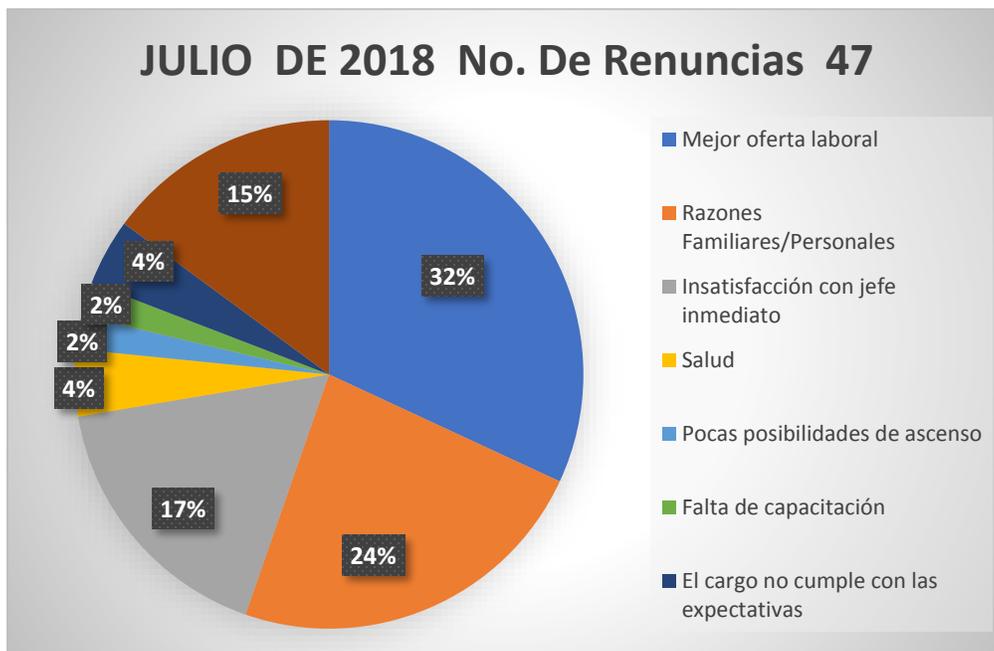
*Descripción de otros motivos: Negocio independiente (1)*

Fuente: elaboración propia

REGIONAL	RENUNCIAS	%	REGIONAL	RENUNCIAS	%
RISARALDA	0	0%	CUNDINAMARCA	7	30%
DIRECCION GENERAL	3	13%	LLANOS	1	4%
ANTIOQUIA	2	9%	NARIÑO	1	4%
ATLANTICO	2	9%	N. SANTANDER	3	13%
QUINDIO	2	9%	<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>
SANTANDER	2	9%			

**Tabla 9. Cantidad de renunciadas discriminadas por regional (junio)**

Fuente: elaboración propia



**Figura 10. Factores de motivo de retiro en julio de 2018 en Medimás EPS**

Descripción de otros motivos: Insatisfacción con herramientas de trabajo (1); estudio (1); falta de mejora en red de servicios (1); cuidado de bebe (1); cambio de ciudad para residir (1); por dificultad en el desplazamiento a la oficina (1); temor a una terminación de contrato (1).

Fuente: elaboración propia

REGIONAL	RENUNCIAS	%	REGIONAL	RENUNCIAS	%
ANTIOQUIA	3	6%	RISARALDA	1	2%
HUILA	4	9%	SUCRE	2	4%
ATLANTICO	3	6%	TOLIMA	1	2%
BOYACA	1	2%	QUINDIO	1	2%
CUNDINAMARCA	6	13%	VALLE DEL CAUCA	3	6%
DIRECCION GENERAL	11	23%	SANTANDER	1	2%
LLANOS	5	11%	CESAR	1	2%
MAGDALENA	1	2%	N. SANTANDER	2	4%
NARIÑO	1	2%	<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>

Tabla 10. Cantidad de renunciadas discriminadas por regional (julio)

Fuente: elaboración propia

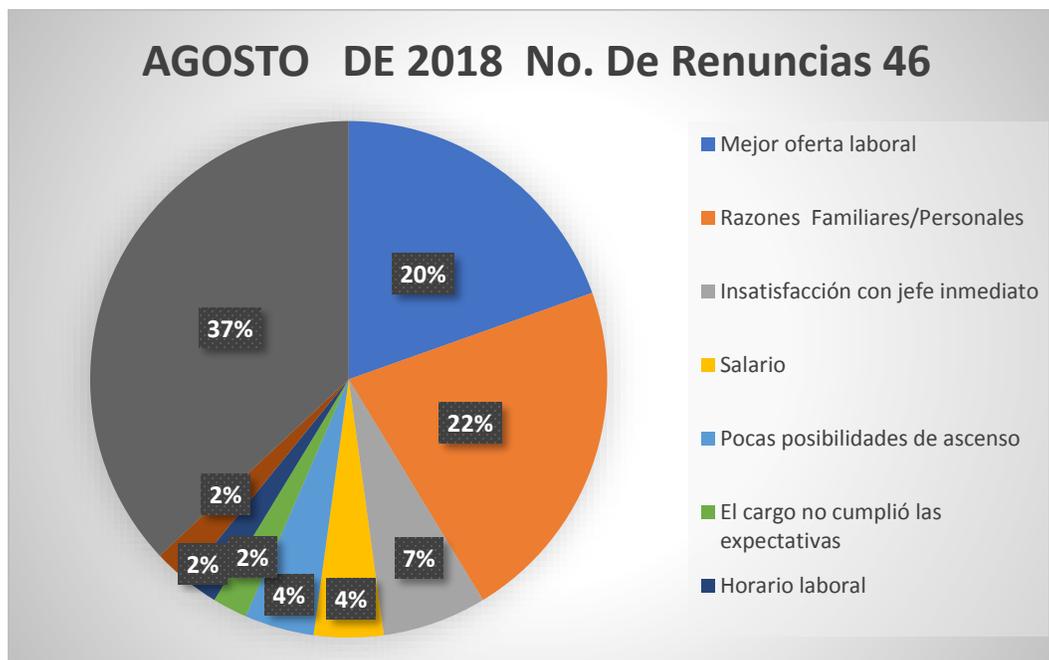


Figura 11. Factores de motivo de retiro en agosto de 2018 en Medimás EPS

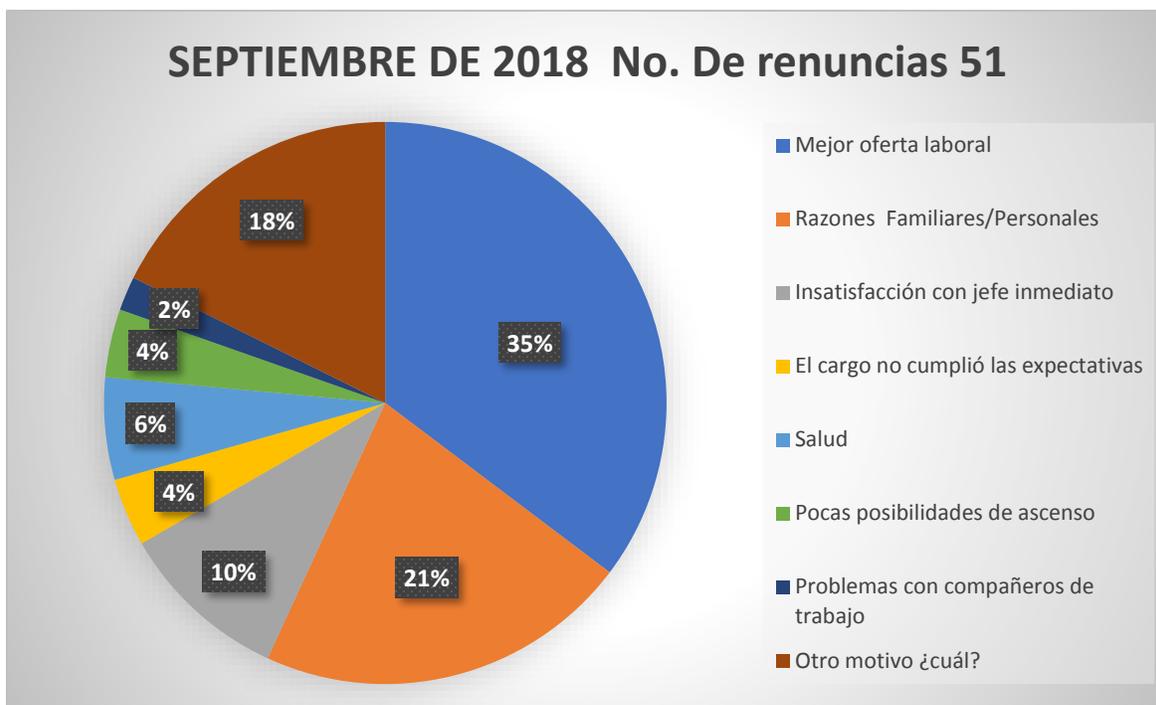
Descripción de otros motivos: Sobrecarga laboral (3), estudios (4), salida del país (1), problemas personales (3), traslado de ciudad (1), no apoyó la prueba piloto de back en salud (1), cuidado de los niños (3), formación de empresa propia (2)

Fuente: elaboración propia

REGIONAL	RENUNCIAS	%	REGIONAL	RENUNCIAS	%
ANTIOQUIA	2	4%	V. DEL CAUCA	4	9%
ATLANTICO	1	2%	QUINDIO	2	4%
BOYACA	2	4%	SANTANDER	3	7%
CALDAS	3	7%	TOLIMA	4	9%
CUNDINAMARCA	9	20%	DIRECCION GENERAL	8	17%
LLANOS	2	4%	RISARALDA	1	2%
NARIÑO	2	4%	<b>TOTAL</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>
N. SANTANDER	3	7%			

**Tabla 11. Cantidad de renunciadas discriminadas por regional (agosto)**

Fuente: elaboración propia



**Figura 12. Factores de motivo de retiro en septiembre de 2018 en Medimás EPS**

Descripción de otros motivos: Sobrecarga laboral (1), tiempo para estudiar (1), cuidado de los niños (3), formación de negocio propio (3), querer cambiar de labor (1)

Fuente: elaboración propia

REGIONAL	RENUNCIAS	%	REGIONAL	RENUNCIAS	%
CALDAS	2	4%	CUNDINAMARCA	8	16%
BOYACA	1	2%	LA GUAJIRA	1	2%
RISARALDA	1	2%	TOLIMA	3	6%
VALLE DEL CAUCA	5	10%	QUINDIO	1	2%
HUILA	1	2%	DIRECCION GENERAL	21	41%
NARIÑO	1	2%	ANTIOQUIA	1	2%
N. SANTANDER	1	2%	ATLANTICO	1	2%
LLANOS O.	3	6%	<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

**Tabla 12. Cantidad de renunciadas discriminadas por regional (septiembre)**

Fuente: elaboración propia

**Consolidado de los Indicadores.** El siguiente es el resumen de los indicadores de motivos de renuncia voluntaria entre enero y septiembre de 2018

RENUNCIAS A NIVEL NACIONAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	IMAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
MEJOR OFERTA LABORAL	46%	40%	46%	42%	23%	57%	32%	20%	35%
RAZONES FAMILIARES Y PERSONALES	28%	29%	23%	14%	21%	30%	23%	22%	22%
INSATISFACCION CON EL JEFE INMEDIATO	7%	10%	13%	16%	21%	9%	17%	7%	10%
FALTA DE CAPACITACION	4%	0%	0%	2%	0%	0%	2%	0%	0%
SALUD	4%	0%	0%	0%	0%	0%	4%	2%	6%
HORARIO LABORAL	3%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	2%	0%
POCAS POSIBILIDADES DE ASCENSO	3%	7%	8%	5%	10%	0%	2%	4%	4%
EL CARGO NO CUMPLIO CON LAS EXPECTATIVAS	0%	0%	5%	2%	5%	0%	4%	2%	4%
SALARIO	0%	5%	0%	0%	5%	0%	0%	4%	0%
ESTABILIDAD LABORAL	0%	0%	0%	0%	3%	0%	0%	0%	0%

PROBLEMAS CON COMPAÑEROS DE TRABAJO	0%	5%	3%	5%	5%	0%	0%	0%	1%
OTROS MOTIVOS	4%	5%	3%	14%	8%	4%	15%	37%	18%
<b>PORCENTAJE TOTAL</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

**Tabla 13. Consolidado de indicadores de enero a septiembre de 2018**

*OTROS MOTIVOS: (Viajes, estudio, negocio propio, cambio de ciudad, salud, otras expectativas y/o remuneración, sobrecarga laboral, insatisfacción con herramientas de trabajo, falta de mejora en servicios de red, cuidado de los hijos, dificultad en el desplazamiento a la oficina, temor por terminación de contrato).*

Fuente: elaboración propia

### **Observación directa**

Las entrevistas de retiro son ampliadas con una observación directa detallada del comportamiento de variables específicas como por ejemplo el estado de ánimo, sentimientos, satisfacción con lo que la gente hace y lo que para ellos es importante y simbólico, cómo establecen comunicación y relaciones con otras personas y sus percepciones.

A partir de las observaciones realizadas se encontró que algunas personas se sienten afligidas en el momento de retirarse, pues muchas de ellas aprecian la compañía, pero renuncian para buscar proyección profesional y personal, otros se muestran frustrados con las expectativas que tenían acerca del puesto de trabajo y el trato recibido por parte de superiores y en último lugar, están las personas que revelan descontento a falta de incentivos para trabajar, herramientas y el ser considerados como personas que necesitan formación y retroalimentación.

### **Situación final**

## Técnicas para el análisis de la experiencia

### Análisis de diagnóstico inicial

El propósito de Medimás EPS es llegar a ser uno de los mejores lugares para trabajar en Colombia, para ello, busca un balance entre la vida personal y laboral de sus colaboradores a través de su plan de beneficios que incluye diversas actividades. Sin embargo, tras la realización del diagnóstico inicial de gestión de talento humano, se encontró que muchas personas no conocen los beneficios a los que pueden acceder, por ejemplo, con qué instituciones de educación superior tienen convenios o la programación de talleres de educación financiera.

En este punto, junto con la interlocutora de práctica se identifica que en primer lugar, las causas por las cuales las personas no conocen el plan de bienestar está dado a que requieren de un mayor impacto, por lo que se hace necesario hacer llamados a reuniones informativas con el fin de que los conozcan, actúen y participen de ellos, pues la empresa no solo hace presencia en momentos especiales como cumpleaños, matrimonios, nacimientos y condolencias, sino que ofrece un plan de beneficios atractivo.

El plan actual incluye convenios con universidades, actividades físicas de hábitos saludables, la feria del emprendimiento, olimpiadas deportivas, feria de servicios, celebración del día de la mujer, del padre, del niño, de la madre y de la familia, la celebración de Halloween, licencia por matrimonio y permiso por cumpleaños, semana de la salud, cuentan con una sala de lactancia y un carrito de alimentos saludables.

Por ejemplo, en este mes de noviembre, se lleva a cabo la actividad de la semana de la salud, en la que se habilita un espacio para que los funcionarios realicen diligencias relacionadas con temas de salud sin tener que hacer desplazamientos (como solicitar citas médicas o radicar documentación para cirugías) además de actividades culturales y sociales que se relacionan más adelante. Esta actividad, aunque conveniente para todos, para varios colaboradores no representa un beneficio sino un deber de la empresa en razón a que disminuyen su valor, en primer lugar, porque no lo contemplan como una actividad entretenida sino provechosa.

En segundo lugar, porque las necesidades de disfrute y motivación son distintas para cada uno de los miembros de la organización, así como la actitud hacia ellas. Por ejemplo, hay para quienes es más atractivo o necesario una salida al aire libre o un paseo o tal vez, asistir al gimnasio, que asistir a la actividad de la semana de la salud, esto se debe a que las personas se motivan con estímulos diferentes en razón a su propia personalidad, gustos, necesidades y deseos.

Pues tal como menciona Abrajan (2009) citando a Herzberg (2005): “existen factores de motivación intrínsecos y extrínsecos relacionados con el trabajo hacia la satisfacción laboral, tales como los logros y reconocimientos recibidos por su desempeño, las relaciones satisfactorias con sus compañeros, la responsabilidad en el trabajo y el salario”, es decir, que las motivaciones, aspiraciones y ambiciones influyen positivamente al desarrollo de la misma personalidad y en calidad de vida sana de cada colaborador, dirigiéndolo hacia la consecución de sus objetivos personales y por ende, los de la empresa.

Por ejemplo, para muchos es motivante realizar actividades de ocio para generar disfrute del tiempo libre como puede ser el turismo social, esto es conveniente para que las personas se acercan desde un ambiente informal y posibiliten mejores relaciones interpersonales así mismo su disposición para colaborar y trabajar. También es cierto que en algunos casos no existe conciliación entre el líder y las personas que tienen a su cargo para acceder a actividades, pues esto implicaría dejar de lado las actividades laborales, es decir que, a pesar de realizar actividades culturales y sociales, algunas personas dejan de asistir a ellas por la misma carga laboral que llevan.

En último lugar, es preciso anotar que la líder de bienestar cuenta únicamente con la colaboración del analista de bienestar para organizar, contratar, supervisar y en general, atender todos los requerimientos del área de bienestar y cultura organizacional, es decir, que también están sobrecargados de trabajo. Teniendo en cuenta todos los aspectos mencionados, podemos decir que el plan de salario emocional le interesa de una u otra manera a las personas, movidos por despertar sus propios intereses, experimentando en últimas, satisfacción laboral.

### **Análisis de las entrevistas de retiro**

De los datos obtenidos de las entrevistas de retiro a profundidad, se identifica que los aspectos que más desmotivan a los colaboradores para trabajar son el sentirse poco valorado, tener la percepción no ser escuchado, no dar importancia a una carga laboral muy pesada, sienten que no

se preocupan por su bienestar, manifiestan en varias oportunidades su descontento afirmando que no son máquinas, que son personas que pueden opinar y expresarse libremente, esto ante un marcado nivel jerárquico: en áreas como jurídica, se promueve la inequidad en el trato, también opinan que trabajan duro para sacar entregables que no saben si sirvieron o no.

El siguiente cuadro se diseñó para exponer los factores de renuncia, las razones atribuidas a dichos factores y los indicadores de renuncia voluntaria que se presentaron de enero a septiembre de 2018 en Medimás EPS. Las categorías analizadas fueron el sentido de equipo, vida personal, oportunidad de desarrollo y entorno de trabajo:

CATEGORIA	FACTOR RENUNCIA	RAZONES	INDICADORES
<b>Sentido de equipo</b>	Problemas con compañeros de trabajo	<p>Algunos no poseen sentido de pertenencia por lo que se “recargan” en otros, lo que genera desigualdad de condiciones, se percibe que no se incentiva el trabajo en equipo para hacer el trabajo más práctico.</p> <p>Algunos compañeros son individualistas e inclusive generan matoneo, no hay una buena comunicación. Falta cooperación entre ellos, algunos son muy irritables y a otros, les gusta las murmuraciones.</p>	En febrero, abril y mayo, presentó su mayor incidencia con un 5% de las renunciaciones.
	Razones familiares y personales	Cuidado de los hijos y otros familiares, querer un cambio de cargo, sentir que no se destaca lo positivo de las personas ni que las expectativas de vida se cumplan	<p>Es el segundo motivo de renuncia con un porcentaje promedio del 23% a nivel nacional.</p> <p>En enero, febrero, junio y agosto presentó su mayor incidencia del 28,5% en promedio.</p>

<b>Vida personal</b>	Otros motivos	Viajes, estudio, negocio propio, cambio de ciudad, salud, otras expectativas y/o remuneración, sobrecarga laboral, insatisfacción con herramientas de trabajo, falta de mejora en servicios de red, cuidado de los hijos, dificultad en el desplazamiento a la oficina, temor por terminación de contrato	En agosto y septiembre presentó su mayor incidencia con un 24% y 18% de las renunciaciones respectivamente.
	Salud	Principalmente para evitar mayor estrés, sentirse cansado y agobiado	En septiembre presentó su mayor incidencia con un 6% de las renunciaciones
<b>Oportunidad de desarrollo</b>	Mejor oferta laboral	Encontrar mayor salario, un plan de beneficios laborales más amplio y mayor empoderamiento entre la entidad y el empleado, estar cansado con una carga laboral alta e inconvenientes a razón de las herramientas de trabajo. El nivel reputacional de la compañía.	Entre enero y septiembre, es el motivo principal de renuncia con un porcentaje promedio del 38% a nivel nacional.  En junio se presentó su mayor incidencia con un 57% de las renunciaciones.
	Falta de capacitación	Requerimientos de capacitación en funciones propias al cargo. Capacitación en temas de liderazgo, relaciones interpersonales, empatía, entre otros.	El porcentaje promedio del 13% a nivel nacional.  En enero se presentó su mayor incidencia con un 4% de las renunciaciones.
	Salario	En el área de servicio al cliente no se mejoran las condiciones salariales, tampoco se hace nivelación de sueldos a nivel general para algunos cargos.	En agosto presentó su mayor incidencia con un 9% de las renunciaciones
	Pocas posibilidades de ascenso	Necesidad de reconocimiento al trabajo y posibilidades de ascenso muy limitadas.	En enero se presentó su mayor incidencia con un 4% de las renunciaciones
	El cargo no cumplió con las expectativas	No se escucha a los usuarios, por eso la atención no mejora. Buscar mejor calidad de vida en torno al estrés y el buen trato.  Sugerencias en cuanto a “menos regaños”. No hay concursos internos para ascender a otro cargo y no se evalúa la oportunidad de respuesta en	Marzo, mayo y septiembre muestran su mayor incidencia con 5%, 5% y 4% respectivamente.

		algunos procesos. No se hace evaluación de desempeño.	
<b>Entorno de trabajo</b>	Insatisfacción con el jefe inmediato	<p>A los jefes no se les realiza evaluaciones sobre normatividad y proceso, algunos no tienen comunicación asertiva y falta equidad en el trato y horario, pues promueven los favoritismos.</p> <p>Otros no retroalimentan, ante resultados no deseados son hirientes y no reconocen sus errores. El líder no genera confianza. El líder es autoritario y desconoce las capacidades de su equipo de trabajo, incumplimiento de acuerdos.</p>	<p>Es el tercer y no menos importante motivo de renuncia, con un porcentaje promedio del 13% a nivel nacional.</p> <p>En mayo y julio, presentó su mayor incidencia con un 21% y 17% respectivamente.</p>
	Estabilidad laboral	Se han presentado renuncias por el temor a una nueva reestructuración de personal como la de enero de este año, en la que se desvinculó a 870 personas y por información divulgada por medios de comunicación acerca del servicio prestado.	En mayo presentó su mayor incidencia con un 3% de las renuncias. En los demás meses no tiene ninguna repercusión.
	Horario laboral	En ciertas áreas se ve afectado el horario, debido a la carga laboral como lo es jurídica y salud.	En enero presentó su mayor incidencia con un 3% de las renuncias

**Tabla 14. Categorías y factores atribuidos a los retiros voluntarios en Medimás EPS**

Fuente: elaboración propia

En razón a esta información, se evidencia un índice de ocurrencia de retiros voluntarios en la compañía de 42 en promedio mensuales, en donde la dimensión por mejor oferta laboral es la más alta con un 38%, indicando la necesidad de oportunidades de desarrollo para que los colaboradores se sientan atraídos por lograr sus expectativas dentro de la empresa.

El mejoramiento de las condiciones laborales es fundamental para que los colaboradores no busquen una mejor oferta, ya que muchos de ellos declaran que no se respeta el horario de trabajo, por ejemplo, en el área de tutelas (jurídica). Además, es significativo que en el momento de la selección del personal se describa claramente las competencias que se exigen para el puesto para evitar o por lo menos disminuir las renunciaciones durante los primeros meses, ya que se evitaría que las personas ensayen trabajar en la compañía si las condiciones laborales no cumplen sus expectativas.

El área de bienestar y calidad de vida junto con el acompañamiento del área de salud ocupacional trabajan para promover iniciativas en torno a mantener la mente y el cuerpo sano: para ello se establecen acciones dinámicas como realizar pausas activas, actividades de integración y relajación dadas por empresas que apoyan la reflexión y la reducción del estrés, también están, la semana de la salud, las ferias de alimentos cada cuatro meses y el carrito ofertando alimentos saludables.

Precisamente, durante la semana de la salud se efectúan actividades como una clase de zumba, pausas activas dinámicas con baile, las salas de selección se adecuan como lugares para realizar tamizaje de seno, masajes relajantes, cuidado corporal y facial a través de un espacio para realizar limpieza de piel profunda, cuidado de manos, también se ejecutan brigadas de higiene oral, examen visual y al cierre de semana, la empresa Alpina promueve sus productos para que los colaboradores aprovechen sus descuentos.

Estos espacios físicos del ambiente de trabajo que hacen parte de la gestión organizacional influyen en la productividad porque al ser significativos para las personas, generan mayor dinamismo, confianza, creatividad y agradecimiento. Estas actividades tienen gran aceptación

porque promueven la energía, la eficacia y un buen estado de salud físico y emocional. Así mismo el diseño de estrategias que mejoren la calidad de vida traen como resultado aumentar el sentido de pertenencia hacia la empresa llegando finalmente, a un mejor desempeño y a que muchas de las decisiones de renuncia por una mejor oferta laboral disminuyan.

En un estudio realizado por la Universidad de la Plata (Argentina), que abarcó 104 trabajadores de la zona de la Plata, se concluyó que las consecuencias de frustración en los empleados son las situaciones emocionales nocivas, encontrando que las personas desean que en el trabajo les permitan hacer las cosas que les gusta y consideran importante para ellos. (Giovannon, 2011) ya que una persona no puede estar tranquila y menos feliz si no tiene paz interior, está ansiosa todo el tiempo, tiene miedo, se siente insatisfecha o triste debido a que no se siente libre ni segura para desempeñarse en el trabajo.

Las personas se sienten motivadas para trabajar tal como menciona Giovannon (2011): “al tener libertad para realizar y organizar el trabajo a su manera, que el jefe reconozca aquellos trabajos bien hechos, el tipo de tareas y actividades que tiene el puesto, así también que las mismas tengan cierto grado de responsabilidad” (p. 47), pero cuando no lo pueden alcanzar Giovannon (2011) afirma lo siguiente:

Cuando un empleado actúa para conseguir un objetivo y encuentra alguna barrera obstáculo que le impide lograrlo, se produce la frustración, que lleva a ciertas reacciones tales como:

- a) Desorganización del comportamiento
- b) Agresividad (física, verbal y psicológica)

- c) Reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, problema circulatorio, digestivo, etc., físico, verbal y psicológico)
- d) Alineación, apatía y desgano. (p.12)

Siguiendo esto, se pudo detectar el 16 de agosto de 2018 mediante conversación sostenida con la profesional de bienestar y calidad de vida, que las principales motivaciones que tienen en común la gente que labora en Medimás EPS son las siguientes:

- a) Beneficios en tiempo salariales y no salariales
- b) Inclusión de familiares en actividades y planes de crecimiento académico
- c) Espacios/escenarios que fortalezcan mejoramiento de clima laboral
- d) Horarios flexibles
- e) Home Office
- f) Actividades experienciales
- g) Espacios de esparcimiento
- h) Reconocimientos

Estudiando esta realidad, se deduce que un trabajador puede estar muy satisfecho en su puesto de trabajo porque cuenta, por ejemplo, con las herramientas necesarias, pero también puede ser que no esté motivado porque le interesan los espacios de esparcimiento; es en este punto, en donde la empresa entra a motivar a sus colaboradores con retroalimentaciones constantes que van dejando de lado la insatisfacción, esto se presenta poco a poco, pues no todo se puede solucionar inmediatamente. Además, se supone que van surgiendo nuevas necesidades, que en definitiva

destacan que la motivación laboral es un compromiso tanto del trabajador como de la organización.

La dimensión que sigue, son las razones familiares y personales con un 23%, lo que demuestra a través de las indagaciones realizadas cierto disgusto por la labor que desarrollan, pues muchos de ellos deciden no dar mayores explicaciones y aducen este motivo para evitar cuestionamientos. Sin embargo, muchos terminan manifestando querer cambiar de trabajo o que tienen la posibilidad de ejercer un cargo inmediatamente superior, buscando que se destaquen los aspectos positivos de las personas y procurando que las expectativas de vida que tienen se cumplan.

Evidenciando que las verdaderas razones por las cuales las personas renuncian son su deseo de alejarse de jefes autoritarios, incomprensivos o descorteses; esto se ve reflejado en la tercera dimensión significativa por la cual las personas deciden no pertenecer más a la compañía: la insatisfacción con el jefe inmediato con un 13%. Lo que determina la necesidad de contar con jefes que crean en las personas y que actúen por esas oportunidades y respaldo que ellas buscan y necesitan, porque como todos sabemos, al encontrar esto, simplemente uno se queda y se “amaña” en la empresa.

En tanto, las personas sienten además de no ser reconocidas que algunos líderes no comprenden la importancia del capital humano, porque como mencionaba un entrevistado: “me gusta mi trabajo, pero no mi jefe”; lo que nos invita a pensar que el capital humano contribuye

mucho a la empresa, porque aumenta la competitividad y en general, se pueden lograr grandes cosas cuando todos los empleados se enfocan o dirigen a cumplir la misión de la empresa.

Dicho esto, las principales inconformidades giran en torno a sentirse intranquilo al momento de manifestar una pregunta, duda o sugerencia, porque sienten que no se ha generado suficiente confianza con el jefe. Otro aspecto, es la impaciencia que produce el no sentirse orientado y en cambio, al momento de tener una falla, sí ser censurado, además, cabe resaltar que estas situaciones influyen directamente en la responsabilidad y afecto con la organización e igualmente, en la intención de permanecer en ella; frente a esto reafirma Littlewood (2006):

Los empleados que manifiestan un bajo nivel de compromiso afectivo, en consecuencia, no logran generar un nivel de compromiso afectivo, en consecuencia no logran generar un nivel suficiente de sentimiento de pertenencia y apego por su organización y por tal motivo son sensibles a otras a otras oportunidades de empleo en otras organizaciones; esto es, son propensos a buscar trabajo fuera de la organización a fin de satisfacer su necesidad de apoyo y por su bajo compromiso (...) y desarrollan la intención por terminar la relación laboral con su organización. (p. 22)

Retomando lo dicho en este apartado, con un porcentaje de 39 % el factor de renuncia a nivel nacional que mayor se presenta es por mejor oferta laboral, en segundo lugar, está las razones familiares y personales con un 24% y la insatisfacción con el jefe inmediato se sitúa en tercer lugar con un 13%. Para ultimar, se realizó la siguiente tabla con los datos de las renunciaciones:

REGIONALES	ENERO 71 renuncias	FEBRERO 42 renuncias	MARZO 39 renuncias	ABRIL 43 renuncias	MAYO 39 renuncias	JUNIO 23 renuncias	JULIO 47 renuncias	AGOSTO 46 renuncias	SEPTIEMBRE 51 renuncias	TOTALES
Dirección General	16	12	16	12	13	3	11	8	21	112
regional de Cundinamarca	15	9	5	9	14	7	6	9	8	82
Demás regionales (18)	40	21	18	22	12	13	30	29	22	207
<b>TOTALES</b>	<b>71</b>	<b>42</b>	<b>39</b>	<b>43</b>	<b>39</b>	<b>23</b>	<b>47</b>	<b>46</b>	<b>51</b>	<b>401</b>

**Tabla 15. Resumen de la cantidad de renuncias voluntarias presentadas desde enero a septiembre en Medimás**

Fuente: elaboración propia

Cabe destacar en primer lugar, que las renuncias voluntarias se dan principalmente en la regional Dirección General (en Bogotá) y en segundo lugar, en la regional Cundinamarca, además, que el motivo que enuncia la gente prefiere aludir es una mejor oferta laboral y las razones familiares, sin embargo, muchas veces estas dos razones incluyen un mejor trato y aspirar a tener un mayor acompañamiento del jefe inmediato; de hecho, el colaborador se considera poco apreciado, valorado y además desmotivado, esto tiene como consecuencia una falta de compromiso afectivo por la empresa, precisamente porque la gente no se siente cómoda, siendo necesario aumentar dicho compromiso afectivo.

Frente a esto, la teoría de la equidad o justicia laboral de John Stacy Adams dice que el colaborador se forma una percepción de su trabajo y los beneficios que recibe y que esta idea que se forma, le permite considerarlo justo o injusto (Méndez, 2013). Si lo considera justo, entonces se motiva a seguir adelante, pero si siente algún tipo de injusticia, genera insatisfacción y

empieza a buscar la forma de hacer que sea equitativo. Según Méndez (2013) citando a Davis & Newstrom (2003):

Entre las aportaciones que se distinguen: el esfuerzo en el trabajo, los estudios académicos, la antigüedad, el rendimiento, la dificultad de la tarea, lealtad y dedicación, tiempo y voluntad creatividad, rendimiento laboral, habilidad, experiencia, entre otras. Por su parte, entre los resultados se destacan: el sueldo, bonos, las prestaciones reales monetarias, estatus, reconocimiento, seguridad en el trabajo, las recompensas sociales, los estímulos psicológicos, es decir, las ventajas o beneficios que la persona obtiene del trabajo. (p. 3)

También afirma Méndez (2013): “los empleados tienden a calificar la justicia mediante la comparación de los resultados de sus esfuerzos contra los esfuerzos mismos y también al comparar esta proporción contra la de otras personas” (p.3). Esta idea explica que las personas están atentas no solo de su trabajo, sino del trabajo de otros, no por curiosidad, ni porque tengan una mala actitud, sino por superarse a sí mismos y, sobre todo, por explorar qué tan justos son con ellos.

Entendiendo ahora, por qué encontramos expresiones en los colaboradores al momento de realizar la entrevista de retiro como “no había conseguido algo mejor antes” o “no había terminado la carrera para poder irme”, pues al comparar el contexto de su trabajo con el de los compañeros, seguramente, se forman ideas negativas de la empresa.

Finalmente, se precisa en relación a los indicadores de renuncia voluntaria que se continuarán realizando en la empresa hasta finalizar la práctica profesional en diciembre. Sin embargo, en

este documento y por cronograma de práctica profesional, los indicadores que aquí se presentan incluyen los meses de enero a septiembre, pues en octubre, según cronograma se debe estar desarrollando precisamente el análisis de los datos, y a comienzos del mes de noviembre se realiza la revisión final de este documento.

### **Análisis de la observación directa**

Desde la observación directa durante la entrevista de retiro se logra identificar gestos no verbales que expresan sentimientos de enojo, algunas personas se muestran irritables subiendo el tono de voz cuando expresan sus opiniones y cuentan acerca de la decisión de retiro, otros, por instantes guardan silencio y se quedan pensativos, y otros, ciñen el entrecejo al expresar su molestia, sonríen de manera irónica afirmando para sí mismos que “nada va a cambiar”.

Por supuesto, muestran su malestar emocional a través del lenguaje corporal; como el temblor en la voz, hablar rápido, abrir los ojos cuando reafirman sus inconformidades o mover las manos, tocarse la cabeza, hacer gestos con la boca o mirar hacia los lados. En relación a esto Martín (2011) manifiesta: “el sufrimiento en una persona es muy evidente, sin embargo, su deseo de realización no es tan destacable a simple vista, es necesario descubrirlo” (p. 32), es por ello que aspectos como sentirse libre para actuar en el trabajo, contribuye a su propia realización e influye en sus experiencias de logros.

Para explicar este comportamiento en las personas, es necesario hablar de los factores motivacionales o intrínsecos de Herzberg, porque estos están relacionados directamente con los

resultados del quehacer del colaborador y son el logro, el reconocimiento, las características del puesto, la responsabilidad y el progreso y hacen que las personas estén satisfechas, y además están relacionados con el esfuerzo y el buen entendimiento (Méndez, 2012), entonces a las personas se les puede motivar agregando elementos o factores motivacionales, para que pasen de estar insatisfechas a estar satisfechas.

Por otro lado, está el contexto laboral en donde caben factores como la política organizacional, la administración de la empresa, la supervisión técnica, el salario, las relaciones interpersonales con los líderes y las condiciones de trabajo y si funcionan mal, Herzberg dice que son los que pueden generar insatisfacción en los colaboradores (Méndez, 2012), es decir que, si existen quejas de los factores de higiene o extrínsecos, el colaborador se sentirá insatisfecho.

### **Reconstrucción y descripción de la experiencia**

#### **a) Acercamiento y exploración**

Esta experiencia de práctica profesional inicia desde enero del 2018 con los talleres de inducción pre-prácticas de la carrera de Psicología, en donde se lleva a cabo el proceso de información sobre las diferentes modalidades de práctica como son contrato de aprendizaje, medio tiempo o la postulación de la empresa donde se trabaja. El siguiente paso, consistió en presentar a la universidad la entrevista con uno de los supervisores de práctica para el proceso de

aprobación, con el fin de revisar el perfil de la estudiante y conocer más a fondo el gusto por el área organizacional.

Dado que se mostró el gusto e interés por participar de la práctica organizacional, se notificó la aprobación del proceso de práctica, pre requisito de inscripción de la materia. El profesor encargado de llevar a cabo la supervisión es Harold Montes, quien puso en conocimiento a todos los estudiantes de su clase acerca de la realización del anteproyecto de sistematización de experiencias.

Para este momento la practicante presentó su segunda entrevista y firmó contrato a partir del 26 de marzo del presente año Medimás EPS. Estando ya ubicada en la empresa y con la energía y el compromiso para iniciar el desarrollo de su práctica profesional, tuvo como primer contacto a la analista de selección, la señorita Ximena Tibocho, quien en primera instancia dio el recorrido por todas las dependencias de Talento Humano para presentar a los miembros del equipo, estas áreas son: Nómina y Contratación, Seguridad y Salud en el Trabajo, Asuntos Laborales, Bienestar y Cultura Organizacional y Selección. Para la practicante, esto tuvo especial agrado porque percibió un ambiente laboral cálido en función a que las personas allí son amables y respetuosas.

Además, tenía grandes expectativas ante aumentar los conocimientos y empezar a contribuir en este proceso con buena actitud, aunque sabiendo que tendría, como en todo lugar de trabajo, que enfrentar dificultades. La analista de selección Carolina Rodríguez, hace una descripción de las funciones, proceso que duró dos días, ya que ella sale de vacaciones y su licencia de maternidad iniciaba el 28 de marzo, por lo que no hubo una entrega formal del puesto ni una inducción completa de las actividades a desarrollar.

En ese momento sabía que debía ser muy recursiva para iniciar el proceso de aprendizaje y solicita a la interlocutora la explicación de las funciones, quien aclara que son las siguientes: publicar ofertas laborales, filtrar hojas de vida para elegir a los candidatos a reclutar, programar entrevistas de selección de los aspirantes, enviar a estudio de seguridad los procesos de selección de los candidatos seleccionados, realizar entrevistas de selección, y el proceso de cubrimiento de cuota Sena de 197 personas entre aprendices y practicantes y por supuesto, las entrevistas de retiro voluntario y sus indicadores que, para el caso, son el insumo principal para llevar a cabo propuesta de práctica profesional.

Es de manifestar, que en ese momento se encontraron dificultades que se deben a no tener un acompañamiento más profundo y retroalimentación, porque por citar un ejemplo: veía los archivos de Excel y no comprendía el origen de los datos ni cómo darles continuidad; sin embargo gracias a su empeño y a la colaboración de la profesional de selección Nini Cifuentes se logró superar el empalme respectivo frente a la ejecución del cargo, sin negar, por supuesto que en algunos momentos la practicante se sintió sobrecargada, sin embargo, hoy día es claro para ella que este y todos los proceso de aprendizaje requieren esfuerzo y compromiso.

Al comienzo, se realizaron las entrevistas bajo el acompañamiento de Nini Cifuentes, profesional en el área de selección, con el fin de aclarar dudas, aprender a establecer una buena conexión con el colaborador y así, obtener información clara sobre el motivo de renuncia. Ya para la tercera semana de abril, la practicante realiza las entrevistas sin supervisión alguna, es así

como aprende a indagar sobre los aspectos que interesan, promoviendo un ambiente de confianza al decir frases rompe hielo, establecer un buen contacto visual y permanecer relajada.

Es preciso señalar que entre las percepciones que más se evidencian durante todo el desarrollo del proceso de realización de entrevistas de retiro son los sentimientos de los colaboradores de no sentirse valorado por la organización, la inconformidad con el jefe inmediato, no sentir gusto por el trabajo debido a factores como las malas relaciones con los compañeros, sentir que no son escuchados, además una carga laboral muy pesada, no tener posibilidades de desarrollo dentro de la organización y encontrar desagradable el ambiente de trabajo.

La practicante, ya para esos días finales de abril, había evidenciado que las personas involucran sus sentimientos cuando hablan de las razones del retiro, de manera que le halló mucho gusto realizarlas en razón a que podía tener una mayor interacción social con los sujetos y conocer acerca de sus preocupaciones, deseos y sueños, es así que se percibe lo valioso de este instrumento de recolección de la información, puesto que permite realmente conocer las realidades y reflexionar a partir de la gran variedad de comentarios, testimonios y comportamientos que conlleva a evaluar las condiciones actuales de insatisfacción de los colaboradores. Decide entonces, que el anteproyecto giraría alrededor de este tema.

Por lo tanto, se hace necesario comprender los motivos por los cuales los colaboradores renuncian permanentemente por las mismas causas, por ende, es contundente proponer un plan de salario emocional que los motive, sea interesante, les produzca satisfacción y aporte a un mejor clima, así como a la estabilidad laboral permanente, para contribuir con esta propuesta a la felicidad de las personas, la cual ha partido de discursos como las siguientes:

- a) Tengo demasiado trabajo, si viajo debo llevarme el computador para continuar o terminar, pero merezco llevar una vida normal” subiendo el tono de voz al hablar.
- b) “A todo mundo le gusta que lo feliciten por lo que hace, no debe ser en público, pero por lo menos sí es importante saber si saben que fortalezas tiene la gente”, abriendo los ojos cuando hace la afirmación.
- c) Demostrando su descontento al hablar: “realmente la estoy pasando mal, pensé que mi jefe era más comprensivo, pues tengo que recuperar las horas de trabajo y me encuentro enferma” y baja la cabeza.

Estos aspectos negativos que las personas revelan al momento del retiro, se llevan a conocimiento de la interlocutora, la Dra. Paulandrea Vanegas, quien se muestra interesada en el tema del plan de salario emocional y comenta: “la empresa quiere llegar a ser uno de los mejores lugares para trabajar, para ello quisimos conocer el estado el clima laboral y se realizó una encuesta de clima en febrero, de la cual obtuvimos resultados negativos, muy parecidos a estos que comentas y la rotación por renuncia se debe principalmente a estos factores”.

La practicante concluye según lo conversado con ella, que el ambiente y el puesto de trabajo debe ser excelente porque esto facilita que las personas vivan y sientan que cuentan con una empresa que hace todo por ellos para que se sientan motivadas para trabajar, además es importante explorar qué tipo de líder quieren las personas y cuál es el que en realidad tienen, pues básicamente la construcción de la propuesta de plan de salario emocional nace de las mismas opiniones de los colaboradores.

Es así como para finales de abril, en nueva reunión con la interlocutora, la practicante propone crear un archivo en Power Paint con aquellas opiniones, manifestaciones o expresiones, a lo que la interlocutora agrega: “con la información de entrevista de retiro se pueden crear los indicadores de retiro, tendrías que revisar los datos de enero a marzo, consolidarlos y luego seguir agregando la información de los meses siguientes”.

Aquello, genera en la practicante emocionalidad, ya que tendría la posibilidad de aportar a la satisfacción de los empleados partiendo de los datos que ya tenía y entonces, procede a realizar dicha labor, pues hacer una propuesta de salario emocional para Medimás EPS tiene gran significado para ella porque de alguna manera su propuesta puede contribuir a que las personas se sientan más identificadas y equilibradas con la empresa, es decir, que le encuentren sentido a sus tareas, que tengan espacios para disfrutar para sí mismos, ya que hoy día el centro de la vida no es el trabajo, ellos valoran otros elementos como el tiempo libre.

Por otro lado, se compartió la idea a la profesional de bienestar, la señora Marleny Ávila, quien tiene un concepto favorable hacia la propuesta e indica que precisamente estaba pensando en ampliar el plan de beneficios de la compañía ya que las actividades que se desarrollan no resultaban tan impactantes como se esperaba, y que en realidad había que apuntar a que las personas tengan más tiempo para ellas.

Ese momento también fue motivante para la practicante, quien días después hace la entrega del anteproyecto de práctica, en el que se incluye la sub-línea del programa, es decir bienestar; la descripción de la delimitación de la experiencia que es sistematizar el diseño de un plan de

salario emocional para MEDIMAS EPS a partir de las entrevistas de retiro, pues cuando la empresa cuente con un plan de salario emocional, se promueve mayor poder motivacional para los colaboradores y la satisfacción de sus necesidades, la idea es aportar a su felicidad y además, contribuir a la gestión de la empresa.

### **b) Recolección, organización, categorización y análisis de la información**

Ya para inicios de mayo, el supervisor de práctica envía un formato en Excel para ser diligenciado por la practicante junto con la interlocutora de práctica. Se trataba del diagnóstico de gestión de recursos humanos; una herramienta de Excel en la que se registra la calificación de cada subproceso de capital humano. Esto se realizó con el fin de determinar qué se requiere o qué es más susceptible de mejora en la organización para enfocar el proyecto, desde la interpretación de la misma interlocutora, quien conoce a fondo la organización, pues es la Directora de Talento Humano.

Ella, precisamente indica que la organización desea llegar a alcanzar en las personas la percepción de equilibrio entre su trabajo y la vida personal, es así como en ese momento se reafirma llevar a cabo la propuesta de salario emocional, pues era evidente que para desarrollar el proyecto se contaba con el insumo principal: las entrevistas de retiro y la observación directa que las soporta.

Entre tanto, la practicante empieza a retomar toda la información proveniente de los discursos de las personas que renunciaron de los meses de enero a marzo del presente año tomando la

información de la matriz de retiros, la cual es transcrita directamente del formato de entrevista de retiro (ver anexo 2). Allí, en primer lugar, se consignan los datos generales del colaborador, en segundo los factores que influyen en el retiro y en tercer lugar la calificación que ellos dan a los programas de bienestar, la proyección profesional, el reconocimiento al desempeño, remuneración, entrenamiento y capacitación, trabajo en equipo, clima laboral, canales de comunicación y herramientas de trabajo.

Adicionalmente califican aspectos del jefe como el trato, respeto recibido, si su líder explica o no las funciones, si hace seguimiento y retroalimentación a las tareas desarrolladas, su capacidad de escucha, su aporte a la solución de quejas y problemas y su conocimiento. En esta misma matriz, existe un espacio para poner finalmente las sugerencias y observaciones que tengan los colaboradores.

A finales de mayo, revisando esta base de datos de Excel, se evidenció que los aspectos que más desmotivan a los colaboradores para trabajar son el sentirse poco valorado, tener la percepción no ser escuchado, no dar importancia a su función, tener una carga laboral muy pesada, sentir que no se preocupan por su bienestar; y además, manifiestan en varias oportunidades su descontento en frases como: “no somos máquinas”, “somos personas que pueden opinar y expresarse libremente”, “existe un marcado nivel jerárquico en áreas como jurídica”, “yo trabajo duro para sacar entregables que no saben si sirvieron o no”, entre otras.

En realidad, esta percepción de los colaboradores es muy semejante en todos los meses siguientes de práctica. Por lo tanto, en primera instancia, se hace evidente la necesidad de promover la equidad, el buen trato y tiempo para sí mismo, pues la mayoría de las personas no tienen tiempo debido a sus propias ocupaciones; pues detenerse a respirar, reflexionar, pensar, conversar con otros o meditar tiene gran valor para afrontar mejor las situaciones y llevar con mayor energía sus actividades.

Se detectó también que las personas desean recibir mayor comprensión para sentirse más confiados y a gusto en la organización, porque si hay lazos de confianza entre las personas, se crea un buen ambiente y vínculos relacionales más honestos. Para poner un ejemplo, los jefes que no otorgan unas horas de permiso sin escuchar las razones de fondo, se genera en los colaboradores descontento y que no se dé un buen clima, ya que esta actitud impacta en la calidad de lo que las personas hacen, es decir, que, de la confianza, depende que las personas pongan lo mejor de sí en lo hacen.

Otros aspectos que denotan inconformidad con el jefe inmediato se relacionan con el trato indiferente ya que varios dicen no ser tenidos en cuenta ni apreciados, dicen que es necesario que expliquen bien las funciones, que hagan seguimiento y retroalimentación a las tareas desarrolladas, que escuchen las dudas, inquietudes y sugerencias, además que aporten efectivamente a la resolución de los problemas y a fomentar el trabajo en equipo.

Estas son otras de las afirmaciones textuales que se destacan al momento de realizar la entrevista de retiro voluntario: “Necesito más tiempo para mí, para compartir en familia y un trabajo menos extenuante”; “estoy agradecida con la compañía, pero al final, no me sentía motivada porque no les importa mi salud y mi bienestar”. Al indagar un poco sobre esta última afirmación, se encontró que el colaborador estaba pasando por un alto grado de estrés y no tenía posibilidad de bajar la carga laboral por lo que se recomienda incluir dentro del salario emocional disponibilidad de tiempo para que el colaborador se disperse.

Es de anotar que algunas personas al hablar ciñen el entrecejo al hablar, otros hablan rápido para salir de la situación y es común notar que miran hacia los lados. Sin embargo, muchas personas prefieren callar porque temen que se tomen medidas que los perjudiquen y en ocasiones les tiembla la voz al hablar, debido al nerviosismo que les produce manifestar sus inconformidades.

Otras manifestaciones encontradas son: “los trabajadores somos personas y no máquinas, no me traten como a una de ellas”; “el trato que recibí no fue el que esperaba, mis compañeros son bastante individualistas, por lo que ni un favor se puede pedir”; “necesito tiempo para compartir con mi familia, he descuidado mi casa”; “qué me puede motivar si lo que les interesa es que uno produzca, no se acercan al área de línea de frente”; “quisiera tener una posibilidad de ascender, el ambiente laboral está bien, pero puede mejorar”; “si recibiera beneficios adicionales, me sentiría muy feliz y orgulloso de trabajar aquí porque aunque reconocen mi trabajo y tengo lo que necesito, falta eso que lo amaña a uno”.

Desde el momento que se realizan las entrevistas directamente por la practicante, es decir, desde abril y hasta septiembre, se usa un archivo en Power Point, en donde se transcriben exactamente los descontentos e inconformidades, el cual se convierte en una evidencia clara y textual de la situación (ver anexo 7), para no extendernos más en estas descripciones. Durante el desarrollo de este trabajo, la practicante realizó 68 entrevistas de retiro semiestructuradas entre los meses de abril y septiembre en la regional Dirección General, registradas en la matriz de renuncias desde los inicios de la práctica profesional.

Para consolidar la información, se agregaron los registros de los meses de enero a marzo, los cuales ya se encontraban en dicha base de datos, para llegar a un total de 112. Al tiempo, se iba consolidando la información enviada de las demás regionales (19) mes a mes, con lo cual se obtuvieron entre enero y septiembre 401 registros a nivel nacional.

Esta información se va consolidando en los indicadores de retiro mensual que contiene la cantidad de retiros y los factores que lo motivan ( falta de capacitación, salud, horario laboral, pocas posibilidades de ascenso, el cargo no cumplió con las expectativas, salario, estabilidad laboral, problemas con compañeros de trabajo y otros motivos como: viajes, estudio, falta de mejora en servicios de red, cuidado de los hijos, temor por terminación de contrato, entre otros) y el porcentaje de ocurrencia a nivel regional por cada factor, este cuadro es elaborado en un archivo de Excel y es revisado mensualmente por la directora de talento humano.

Al analizar la información de la matriz, se encuentra información común y frecuente en muchos de los registros de las expresiones que los colaboradores hacen, las cuales están relacionadas con sentido de equipo, vida personal, oportunidad de desarrollo y entorno de trabajo, es así como se eligen éstas como las categorías y se distribuyen, así como se muestra en la tabla 14. La distribución de estas categorías se realizó de manera conjunta con la interlocutora de práctica, quien revisa la información y da su aval positivo.

Para finales del mes de mayo, se organiza la información proveniente de los grupos focales de las regionales, quienes entregaron 20 archivos en Word con manifestaciones, inconformidades, intereses, preocupaciones y aportaciones provenientes directamente de las personas que contestaron la encuesta de clima laboral en febrero (tiempo antes de que la practicante iniciara su proceso de práctica en la compañía).

Revisando esta información, se encuentra que aunque no se presentan inconformidades relevantes frente a la apreciación de los programas de bienestar, las personas manifiestan que las actividades no son suficientes para sentirse bien, porque muchas veces no tienen espacios especiales para el reconocimiento a su labor que es lo mínimo que esperan, además muchos manifiestan que no se sienten parte de la empresa y en algunas áreas, el clima laboral no es el mejor, puesto que existe falta de compañerismo y en ocasiones los compañeros son poco amables.

Cabe aclarar que la información proveniente de la encuesta de clima se tuvo en cuenta únicamente por su carácter descriptivo e informativo, pero obviamente no hizo parte de la

tabulación de entrevistas de retiro; lo que se hizo con ella, fue organizarla en una tabla y comparar los factores de desmotivación que se hallaron con los factores hallados en las entrevistas de retiro (ver tabla 2).

### **c) Creación del objetivo de la propuesta**

A inicios de junio, la practicante se asesoró de la profesional de bienestar con el fin de desarrollar el objetivo del plan de salario emocional, con quien se acordó el siguiente: “promover una suma de incentivos no económicos para contribuir a la motivación, satisfacción y el compromiso de los colaboradores de Medimás EPS a través del otorgamiento de tiempo para los colaboradores” y se dio a conocer en reunión con la interlocutora de práctica el 8 de agosto de 2018, quien lo avaló positivamente.

### **d) Construcción conjunta de la propuesta**

El diseño y construcción del plan de salario emocional se da a través de tres reuniones el 8, y 10 de agosto de 2018.

En la primera reunión entre la profesional de bienestar, la interlocutora de práctica y la practicante, se crea la estrategia del plan de salario emocional: “Un sistema de créditos, que busca promover la felicidad en las personas, un ambiente más saludable, disfrute de tiempo y recordación positiva hacia la entidad”. Para llegar a ella se tuvieron en cuenta los aportes de las tres personas que intervinieron en la reunión, no fue fácil porque esto representa un reto que, aunque tiene

impacto positivo en la disminución de las renunciaciones y en el aumento de la productividad, implica de alguna manera para la empresa un gasto.

Lo interesante de esta construcción conjunta es que a través de los diálogos con las demás personas que intervinieron se logra tener ideas más claras que si hubiese intentado plantear esta propuesta de manera individual, lo cual se pensó en un principio. En este punto, el aspecto que se dificultó es relacionar el objetivo del salario emocional con los beneficios, ya que parece sencillo, pero requiere de tener en cuenta no extremar los beneficios porque no es favorable para la organización.

Por ejemplo, la practicante fue un poco imprecisa al proponer un día libre todos los lunes para las personas que estudian, lo que puede ocasionar una crisis económica para la empresa e inclusive generar rivalidades entre los compañeros de trabajo según indicaba el analista de bienestar, Cristian Romero. Quedando claro, que la intención es motivar a los colaboradores y no quebrar la empresa, se realizaron mejores aportes, por ejemplo, conceder “tiempo para ti”, que consiste en tener ½ día para compartir en familia fechas especiales o para hacer diligencias personales.

En la segunda reunión, se empieza a describir beneficios a otorgar para los colaboradores para ser disfrutados a través del sistema de créditos puntos, ¿qué se hizo inicialmente? Se elaboró en primer lugar, el listado con los beneficios, en un documento de Word, se llegó a plantear diez. Inicialmente se dio demasiada ponderación al sistema de créditos, ya que se definió en primera instancia otorgar 2000 puntos a cada colaborador para que sean disfrutados durante un año, pero

esto no podía ser posible porque a cada beneficio se le dio un peso de 200 puntos por mes y sumando, daba como resultado 2400 en un año, es decir, prácticamente todos los puntos, serían usados.

La practicante, la interlocutora y la profesional de bienestar así lo evidenciaron y agregó que, si se hacía de esta forma, los colaboradores disfrutarían prácticamente de todos los beneficios, entonces la empresa se quedaría sin colaboradores para fechas especiales, sobre todo para la línea de frente, lo que hace necesario replantear el sistema de puntos, adicional a que ellos debían tener variedad de opciones. Entonces se decidió conjuntamente limitar el uso de los puntos a casi la mitad para que fuese equitativo y que los colaboradores decidieran cuidadosamente cómo gastarlos, pues para unos sería interesante disfrutar tiempo para disfruta las festividades decembrinas, para otros tal vez sería necesario realizar diligencias personales, entre otras.

#### **f) Ajustes y modificaciones**

Para la tercera reunión, efectuada una semana después, se unifican todos los criterios y se llega a la conclusión que se debe elaborar una tabla en donde se plasmen los diez beneficios, pero los créditos deben sumar más de lo permitido para disfrute al colaborador. Por ejemplo, si se toma los créditos por cumpleaños, tres viernes flexibles y el miércoles de Semana Santa, ya completaría los créditos a los que tiene derecho, pues ellos suman 900 y no podría acumular los 100 que le quedan.

Fue así como se llegó a una ponderación máxima de 2300 créditos, pero de los que solo se pueden disfrutar 1000 y como existen bastantes festivos durante el año y teniendo en cuenta que

para los colaboradores este beneficio sería muy atractivo, se le da una frecuencia al año de 4 veces a los siguientes dos beneficios: “viernes flexibles” y “tiempo para ti”.

**e) Propuesta construida para presentar a la Gerencia de Talento Humano**

Se continúa construyendo un documento en Word y hacia principios de septiembre, se tiene claridad de la descripción de las acciones a desarrollar en el salario emocional. La practicante y la profesional de bienestar hacen reunión con la directora de Talento humano para la última validación de cada acción que se incluyen en el plan de salario emocional, antes de que la Gerente de Talento Humano lo revise finalmente. La siguiente es la propuesta del plan de salario emocional:

**Plan de salario emocional**



**Figura 13. Acciones por desarrollar**

*Fuente: elaboración propia*

1000 CREDITOS POR CADA EMPLEADO, DURANTE 1 AÑO DE VIGENCIA		
BENEFICIO	CRÉDITO	FRECUENCIA
Cumpleaños	100	1
Matrimonio	300	1
Nacimiento	400	1
Viernes flexibles	200	4
Tiempo para ti	200	4
Dos días de vacaciones	300	1
Ocho son más	200	1
Miércoles de semana santa	200	1
Tiempo en familia	200	1
Festividades decembrinas	200	1
Total	2300	

**1. Mi Cumpleaños:**

<b>Objetivo</b>	Disfrutar durante todo un día de tu cumpleaños con las personas que amas.		
<b>Beneficio</b>	1 día libre de cumpleaños	<b>Créditos asociados</b>	100

**Descripción:** Consiste en recibir todo un día libre para hacer lo que más te guste en el día de tu cumpleaños.

**Alcance:**

- a) Puedes tomar este beneficio en la fecha específica o negociar con tu jefe durante los 30 días después de tu cumpleaños.
- b) Si tu día cae en un fin de semana o día festivo, puedes tomar en acuerdo con tu jefe, otro día de la semana.
- c) Este beneficio no es acumulable con ningún otro.
- d) El área no recibirá reemplazo por tu ausencia.
- e) El beneficio no es canjeable por remuneración.
- f) Este beneficio aplica para empleados directos de la organización

**2. Tiempo por Matrimonio**

<b>Objetivo</b>	Disfrutar 3 días hábiles con tu pareja en una nueva etapa que inicias		
<b>Beneficio</b>	3 días hábiles de permiso remunerado por matrimonio	<b>Créditos asociados</b>	300

**Descripción:**

Consiste en recibir 3 días hábiles contados desde el día siguiente al matrimonio.

**Alcance:**

- a) Este beneficio debe utilizarse al día hábil siguiente al matrimonio.
- b) Los días otorgados no serán compensados.
- c) El área no recibirá reemplazo por tu ausencia.
- d) Conforme a las necesidades de tu gestión en el área es facultad del líder limitar o suspender este beneficio.
- e) Al tomar este beneficio debes comprometerte a no afectar la productividad de tu área.
- f) El beneficio no es canjeable por remuneración.
- g) Este beneficio aplica para empleados directos de la organización.
- h) Este beneficio no es acumulable con ningún otro

**3. Horas Nacimiento**

<b>Objetivo</b>	Disfrutar de 1 hora adicional a la otorgada legalmente durante el periodo de lactancia.		
<b>Beneficio</b>	1 hora adicional en el período de lactancia	<b>Créditos asociados</b>	400

**Descripción:**

Consiste en recibir 1 hora adicional a la que se otorga de manera legal para que puedas compartir más tiempo con tu hijo(a).

**Alcance:**

- a) Este beneficio debe utilizarse 1 hora diaria hasta que el bebé cumpla 6 meses de edad.
- b) Las horas no se podrán acumular.
- c) El área no recibirá reemplazo por tu ausencia.
- d) Conforme a las necesidades de tu gestión en el área es facultad del líder limitar o suspender este beneficio.
- e) Al tomar este beneficio debes comprometerte a no afectar la productividad de tu área.
- f) El beneficio no es canjeable por remuneración.
- g) Este beneficio aplica para empleados directos de la organización.
- h) Este beneficio no es acumulable con ningún otro.

**4. Viernes Flexible**

<b>Objetivo</b>	Contar con el tiempo necesario para ultimar detalles para viaje o para realizar trámites personales		
<b>Beneficio</b>	½ jornada para que el puente comience desde el viernes	<b>Créditos asociados</b>	200

**Descripción:**

Consiste en recibir mediodía del viernes anterior al festivo, trabajando en jornada continua (7:00a.m. a 1:00 p.m.).

**Alcance:**

- a) Se podrán disfrutar máximo 2 viernes flexibles por semestre para un total de 4 al año.
- b) Este beneficio es exclusivo para los viernes antes de puente.
- c) El área no recibirá reemplazo por tu ausencia.
- d) Conforme a las necesidades de tu gestión en el área es facultad del líder limitar o suspender este beneficio.
- e) Al tomar este beneficio debes comprometerte a no afectar la productividad de tu área.
- f) El beneficio no es canjeable por remuneración.
- g) Este beneficio aplica para empleados directos de la organización.
- h) Este beneficio no es acumulable con ningún otro

**5. Tiempo para ti**

<b>Objetivo</b>	Tener un tiempo disponible para realizar diligencias de tipo personal o familiar		
<b>Beneficio</b>	½ día para compartir en familia fechas especiales o diligencias personales	<b>Créditos asociados</b>	200

**Descripción:**

Consiste en recibir media jornada previamente programada para realizar diligencias de tipo personal, familiar o social.

**Alcance:**

- a) Este beneficio debe utilizarse el mismo día programado.
- b) Podrás solicitar máximo 4 jornadas al año.
- c) El área no recibirá reemplazo por tu ausencia
- d) Conforme a las necesidades de tu gestión en el área es facultad del líder limitar o suspender este beneficio.
- e) Al tomar este beneficio debes comprometerte a no afectar la productividad de tu área.
- f) El beneficio no es canjeable por remuneración.
- g) Este beneficio aplica para empleados directos de la organización.
- h) Este beneficio no es acumulable con ningún otro

**6. Dos días más de Vacaciones**

<b>Objetivo</b>	Disfrutar de 2 días adicionales de vacaciones por periodo completo programado		
<b>Beneficio</b>	2 días adicionales por tomar periodo completo de vacaciones	<b>Créditos asociados</b>	300

**Descripción:**

Consiste en recibir 2 días adicionales por programar y disfrutar 1 periodo completo de vacaciones (15 días).

**Alcance:**

- a) Este beneficio debe utilizarse 2 días consecutivos a las vacaciones.
- b) No hay restricción de fechas.
- c) Si tienes más de un periodo de vacaciones el beneficio no será acumulable
- d) El área no recibirá reemplazo por tu ausencia.
- e) Conforme a las necesidades de tu gestión en el área es facultad del líder limitar o suspender este beneficio.
- f) Al tomar este beneficio debes comprometerte a no afectar la productividad de tu área.
- g) El beneficio no es canjeable por remuneración.
- h) Este beneficio aplica para empleados directos de la organización.
- i) Este beneficio no es acumulable con ningún otro.

**7. Ocho son más**

<b>Objetivo</b>	Disfrutar 1 día más, por 7 de vacaciones programadas		
<b>Beneficio</b>	1 día más de vacaciones por cada 7 días solicitados, según lo demande el cargo	<b>Créditos asociados</b>	200

**Descripción:**

Consiste en recibir 1 día adicional por programar 7 días de vacaciones y así mismo tener 2 momentos diferentes de descanso en el año.

**Alcance:**

- a) Este beneficio debe utilizarse al siguiente día de la finalización de las vacaciones.
- b) No hay restricción de fechas.
- c) El área no recibirá reemplazo por tu ausencia.
- d) Conforme a las necesidades de tu gestión en el área es facultad del líder limitar o suspender este beneficio.
- e) Al tomar este beneficio debes comprometerte a no afectar la productividad de tu área.
- f) El beneficio no es canjeable por remuneración.
- g) Este beneficio aplica para empleados directos de la organización.
- h) Este beneficio no es acumulable con ningún otro

**8. Festividades decembrinas**

<b>Objetivo</b>	Disfrutar de 2 días libres para preparar la celebración de la navidad, año nuevo o reyes con los tuyos		
<b>Beneficio</b>	2 días para disfrutar de las fiestas decembrinas	<b>Créditos asociados</b>	200

**Descripción:**

Consiste en recibir 2 días en diciembre o enero para la preparación y celebración de la fiesta decembrina. Esta fecha es para compartir, damos la opción de acordar con tu jefe directo los 2 días libres que podrás tomar 1 de las siguientes semanas; 24 dic, 31 dic o 1ra semana de enero.

**Alcance:**

- a) Este beneficio debe utilizarse en las fechas estipuladas por la empresa.
- b) No se puede acumular con el periodo de vacaciones.
- c) El área no recibirá reemplazo por tu ausencia.
- d) Conforme a las necesidades de tu gestión en el área es facultad del líder limitar o suspender este beneficio.
- e) Al tomar este beneficio debes comprometerte a no afectar la productividad de tu área.
- f) El beneficio no es canjeable por remuneración.
- g) Este beneficio aplica para empleados directos de la organización.
- h) Este beneficio no es acumulable con ningún otro

**9. Tiempo en Familia**

<b>Objetivo</b>	Disfrutar de 1 día libre para compartir en familia de acuerdo a la Ley 1857/2017		
<b>Beneficio</b>	1 día para disfrutar con la familia	<b>Créditos asociados</b>	200

**Descripción:**

Consiste en recibir 1 día en el primer semestre del año para facilitar el cumplimiento de los deberes familiares o sencillamente compartir de una actividad propia con su familia.

**Alcance:**

- a) Este beneficio debe ser tomado jornada completa.
- b) No se puede acumular con el periodo de vacaciones o con otros beneficios.
- c) El área no recibirá reemplazo por tu ausencia.
- d) Conforme a las necesidades de tu gestión en el área es facultad del líder limitar o suspender este beneficio.
- e) Al tomar este beneficio debes comprometerte a no afectar la productividad de tu área.
- f) El beneficio no es canjeable por remuneración.
- g) Este beneficio aplica para empleados directos de la organización.
- h) Este beneficio no es acumulable con ningún otro

**10. Miércoles Semana Santa**

<b>Objetivo</b>	Disfrutar de ½ jornada libre para compartir en familia en semana santa		
<b>Beneficio</b>	½ jornada para disfrutar un tiempo en familia y recogimiento	<b>Créditos asociados</b>	200

**Descripción:**

Consiste en recibir ½ jornada miércoles de Semana Santa, laborando de manera continua hasta las 01:00 m.

**Alcance:**

- a) Este beneficio debe ser tomado sólo el día indicado.
- b) No se puede acumular otros beneficios.
- c) El área no recibirá reemplazo por tu ausencia.
- d) Conforme a las necesidades de tu gestión en el área, es facultad del líder limitar o suspender este beneficio.
- e) Al tomar este beneficio debes comprometerte a no afectar la productividad de tu área.
- f) El beneficio no es canjeable por remuneración.
- g) Este beneficio aplica para empleados directos de la organización.
- h) Este beneficio no es acumulable con ningún otro.

**f) Aprobación**

La Dra. Sofía Coronado, Gerente del área de talento humano, considera que ya es el momento de dar a conocer el plan de salario emocional a la Vicepresidencia de la compañía y es quien efectivamente nos comunica acerca de su aprobación, indicando que se debe esperar a que Asuntos Laborales de la compañía gestione lo correspondiente a la parte legal del mismo.

En reunión efectuada el 7 de octubre, la Gerente de Talento humano informa sobre el plan de salario emocional a toda el área de Talento Humano, a quienes les produce mucho gusto, se ven

motivados a disfrutar de él a partir del año 2019 y agradecen a la empresa por incluirlo en procura de bienestar del colaborador.

## **Lecciones aprendidas**

### **Análisis crítico de la experiencia**

En el desarrollo de la experiencia de práctica profesional en Medimás EPS se logra explorar entre lo teórico y práctico, aquí es necesario precisar una vez más que los colaboradores no solo se motivan por lo económico, sino también por las posibilidades de desarrollo profesional y de bienestar personal que la empresa les ofrece.

Por un lado, los colaboradores de Medimás EPS se sienten motivados para trabajar hacia la misión de la empresa y básicamente procuran ofrecer un excelente servicio para la satisfacción de los usuarios internos y externos y lo hacen de una mejor manera si reciben reconocimiento, si pueden avanzar en la carrera profesional o si se realizan personalmente al superar sus propios obstáculos y llegar a cumplir sus objetivos.

Pero, cuando no pueden lograrlo, entonces son evidentes expresiones como: “me retiro porque estudie para ascender y no se cumplió”; “puedo tener otras responsabilidades”; “no valoran mi trabajo”; “no soy una máquina”, entre otras. Todo ello, tiene que ver con lo intrínseco, con lo que es interno y que produce desmotivación o motivación con el puesto (Herzberg, 1954) lo que guarda relación con la Teoría de la motivación – higiene. Herzberg (1954) argumenta acerca de

la motivación: “la infelicidad crónica, es una pauta motivacional que asegura una insatisfacción continua, un fracaso del desarrollo o del deseo de desarrollarse” (p.16).

Por otro lado, cuando se escuchan expresiones como “no tenemos líderes que nos respalden”; “en muchas ocasiones trabajo fuera del horario laboral”; “no tenemos equipos de cómputo actualizados”; “los compañeros de trabajo son poco colaboradores”; “el ambiente para trabajar es desagradable”, entre otras, se hace evidente que los colaboradores de Medimás EPS se sienten insatisfechos para trabajar. Contrario a ello, si conciben un gusto con la administración de la empresa en general, sus políticas y las condiciones para trabajar, produce en ellos satisfacción (Herzberg, 1954).

Es decir, todo lo que tiene que ver con lo extrínseco, o sea, con lo que influye desde el ambiente de su trabajo, no se manifiesta de manera negativa si está presente o es grato, pero si por el contrario es ausente o incompleto, generan insatisfacción (Herzberg, 1954). Herzberg (1954) menciona: “como los factores de insatisfacción describen esencialmente el ambiente y sirven principalmente para prevenir la insatisfacción, mientras que tienen muy poco efecto sobre las actitudes laborales positivas, se les ha denominado factores de higiene” (p.6).

En razón a que, durante todo el proceso de esta experiencia, la practicante conoció muchos testimonios, todos en relación a la necesidad de satisfacción y motivación del colaborador, se dio la oportunidad de establecer en la compañía un plan de salario emocional teniendo como apoyo las manifestaciones textuales halladas en las entrevistas de retiro y sus observaciones, el

diagnóstico inicial y el resumen de los resultados de la encuesta de clima laboral (realizada en febrero). El siguiente cuadro muestra las interpretaciones obtenidas en las entrevistas de retiro durante el proceso de práctica profesional:

<b>SENTIMIENTO</b>	<b>EXPRESIÓN</b>	<b>INTERPRETACION</b>
Sentirse poco valorado	“sugiero estar más pendiente del personal que atiende los usuarios: más reconocimiento y menos regaño”	Se considera importante la implementación de planes de incentivos en razón al cumplimiento de tareas, además capacitar a los colaboradores en el momento de ingreso y ofrecer retroalimentación constante.
Percepción no ser escuchado	“no me traten como un número”	Ser reconocido y compensado es importante para el colaborador porque aumenta su confianza y aprecio por la organización. Se pueden hacer comités para valorar sus ideas, logros e intereses.
Poseer una carga laboral alta	“prefiero mi tranquilidad, por eso renuncio”	Es conveniente promover intervenciones dirigidas a prevenir posibles afectaciones a la salud, manejo de estrés y resolución de conflictos.
Falta de preocupación por el bienestar y desarrollo	“para los asensos, se tienen en cuenta los candidatos a dedo”	Es necesario conocer qué motiva y atrae a los colaboradores, qué expectativas tienen, cuáles son sus competencias y aspiraciones para así mismo crear programas de bienestar que impacten en ellos.
Inequidad en el trato por parte de superiores y líderes	“parece que el ambiente laboral depende de la emocionalidad del jefe”	Se cree importante replantear planes especiales para fomentar el trato justo, pues así se conseguirá un interés genuino para realizar sus tareas, desarrollando competencias de manera libre y con más autonomía, sin sentirse controlados.
Sentir que no forma parte de la organización	“somos víctimas de amenazas e insultos por parte de los usuarios, sin respaldo por parte de la compañía”	La compañía es un poco ajena al trato que reciben los colaboradores de línea de frente. Sería conveniente la existencia de un plan de compensación laboral para

		ellos, incentivos por su trabajo, realizar acompañamiento y retroalimentación a su labor y realizar actividades para mitigar su estrés.
--	--	---

**Tabla 16. Interpretaciones obtenidas en las entrevistas de retiro**

*Fuente: Elaboración propia*

Como se observa en el cuadro, se encuentran manifestaciones de tristeza, descontento e incluso disgusto por no sentirse importante para la empresa; los colaboradores verdaderamente quisieran sentirse satisfechos con las labores, el entorno de trabajo y concebirse parte de la compañía. Es por ello, que, con la realización de la propuesta, que ya para el 2019 estará en marcha, se espera promover un ambiente laboral más saludable y aportar a la disminución de deserción al trabajo por desmotivación laboral, fomentando una buena salud emocional y mejores relaciones interpersonales.

Cuando en la universidad se habla de salario emocional, no se alcanza a comprender la dimensión de lo que éste puede significar para los colaboradores, pues renunciar, en muchos casos, es la mejor forma de afrontar situaciones vividas en el trabajo, insatisfacciones y desmotivación, pues si el colaborador sabe que no será escuchado y que su problemática será vista como una queja, entonces aunque desee seguir perteneciendo a la compañía tendrá ya sentimientos y necesidades que requieren ser satisfechas como la tranquilidad o sentirse valorado que no le permitirán continuar en la compañía.

Es por ello que el salario emocional puede ser tomado como una acción de mejora, pero se pueden plantear otras, como pueden ser la conformación de comités y grupos focales que permitan generar espacios para mejorar el trabajo en equipo, mejorar la experiencia de compañeros nuevos, contribuir a las actualizaciones requeridas, fomentar el buen trato y el servicio, entre otras. En el anexo 5 (resumen de las acciones de mejora), se puede evidenciar una síntesis de las acciones de mejora que proponen los mismos colaboradores de las 20 regionales.

### **Análisis reflexivo de su rol como practicante**

Vivir la experiencia de práctica profesional en la compañía Medimás EPS durante nueve meses le permitió a la practicante a través del relacionamiento con compañeros de trabajo, tener la posibilidad de observar las dinámicas que acontecen dentro de la organización y a través de la realización de entrevistas de retiro, tener una lectura más detallada de las circunstancias por las cuales sus colaboradores deciden renunciar, es decir, conocer más a fondo las razones que los motivan a tomar dicha decisión.

En un comienzo, cuando se efectuó el diagnóstico inicial de necesidades de la organización con el acompañamiento de la interlocutora, no se vislumbraba directamente la dimensión y el impacto que puede tener la motivación en la vida y el bienestar de los colaboradores, en sentirse apreciado y motivado por conseguir la misión de la empresa, pues tal como afirma Martín (2011):

Casi 30 años después, los hallazgos de Herzberg advertían que los principales factores que influían en la satisfacción laboral radicaban en factores intrínsecos de trabajo como el sentimiento

del logro, el recibir reconocimiento y el desempeñar un puesto que resulte significativo para el individuo (p.1)

Esta frase cobra sentido al descubrir a través de la práctica su validez ya que se logró conscientemente percibir que la satisfacción del colaborador es el resultado de la motivación que la empresa le ofrece y que influye directamente en las decisiones de desvinculación de la compañía, pues es claro que el colaborador puede perder el interés por conseguir las metas de la empresa y, por lo tanto, su gusto por lo que hace y como consecuencia prestarle poca importancia al trabajo o no encontrarlo útil para su vida, ya que por ejemplo, en el caso de ser menospreciado, su autoestima se ve afectada y entonces ya no se sentirá satisfecho y pensará que puede alcanzar mejores resultados en otra empresa, donde quizá aprecien sus méritos.

Por lo anterior, la experiencia de la realización de las entrevistas de retiro también trajo consigo aprendizajes en cuanto a capacidad de escucha y observación al tener en cuenta las apreciaciones que los colaboradores ofrecen, ya que ellas son muy valiosas y permiten ser las bases para desarrollar el plan de salario emocional y en general todo lo relacionado con la gestión del talento humano, en razón a que la idea es mejorar la percepción que tienen muchos colaboradores acerca de sentirse desmotivados e “invisibles”, que se les considere “como una máquina”, su necesidad de sentirse más “ajustados” al trabajo, de percibir que la empresa “no conoce la calidad de su labor”, especialmente en la línea de frente y en áreas como jurídica.

Siguiendo lo anterior, cabe destacar que son los mismos colaboradores quienes dan sugerencias para tomar acciones en beneficio de la empresa y su bienestar, tales como: establecer un plan más

completo de bienestar que asegure la participación de todos, crear oportunidades de crecimiento, conocer el impacto de su contribución desde la labor diaria, estimular el sentido de pertenencia hacia la compañía, hacer inducción al puesto de trabajo, crear comités de trabajo para tener claridad en los roles, funciones y resultados, dar instrucciones de manera asertiva y clara, tener mayor acercamiento de los líderes a sus grupos de trabajo y equidad en el tema de permisos y un mejor trato.

La practicante se encuentra agradecida con las personas que intervinieron diariamente en el proceso, destacando que partir de sus exigencias se logró escuchar sugerencias para corregir errores o desaciertos y sin desconocer que su trabajo fue realizado a conciencia, evidenció que es necesario fortalecer de manera permanente la actualización en temas de Talento Humano, para tener cada vez mayores criterios para tomar decisiones, participar en la promoción de planes que promueven el clima laboral sano, apoyar los programas de gestión organizacional e ir fortaleciendo competencias como el pensamiento crítico, habilidades comunicativas, el aprendizaje continuo y el autocontrol en situaciones de estrés a la hora de manejar una carga laboral más intensa.

Además, sabe que cuenta con competencias como el trabajo en equipo ya que en todo momento procura la comunicación, colaboración y escucha para cumplir a cabalidad con los entregables solicitados, se participó en cada función requerida de manera responsable y atenta; también posee la virtud del servicio, el cual desde la misma Universidad es fortalecido con la

realización de la prestación de servicio social desde comienzos de la carrera y desde las prácticas de responsabilidad social que se efectuaron tiempo atrás.

Otra fortaleza que examina es la resolución de problemas al buscar su comprensión clara, análisis y solución de ellos, están además la adaptación al cambio y autorreflexión, fundamentales para que de una manera asertiva las personas pueden adaptarse a distintas situaciones, aprender y asumir desde su rol un crecimiento profesional.

Hubo momentos de tensión durante el proceso por los mismos requerimientos del trabajo, que de una u otra forma se pudieron sobrellevar. Sin embargo, es de anotar que en esta experiencia de práctica profesional resulto dificultoso desarrollar una mayor habilidad con el manejo de Excel, pues su nivel es básico y esta herramienta es realmente extraordinaria porque trabaja a favor de un mayor rendimiento, por lo tanto, a la practicante le queda como reto alcanzar un nivel más alto ya que facilita su trabajo.

Además de alguna manera es difícil lidiar por momentos con actitudes despectivas por parte de algunos compañeros del área, que aunque colaboraron mucho en el proceso, en varias ocasiones aluden una mayor eficiencia de la practicante, pero es de considerar que la practicante también logró una nueva red de contactos muy significativos para ella, de personas tolerantes, dispuestas a enseñar y que ofrecen su asistencia inclusive después de finalizada la práctica profesional, lo que genera una recordación positiva en ella.

La practicante considera que, con buena voluntad, deseo de aprender y el ánimo de lograr la misión y objetivos de la organización donde quiera que se encuentre trabajando se pueden afrontar los desafíos laborales pues el espacio de práctica profesional permitió conocer habilidades que a lo largo de la carrera se irán fortaleciendo hasta alcanzar competencias que son necesarias al momento de desempeñe en el mundo laboral, pues la cotidianidad está llena de responsabilidades, penas, algunos errores y suficientes aciertos.

### **Devolución del proceso**

Esta sistematización de experiencias de la práctica profesional quedará documentada para Medimás EPS y para el docente tutor, el profesor Harold Montes con el fin de dar cuenta de la retroalimentación recibida a través de la actuación directa de la compañía que contribuyó al desarrollo personal y profesional de la practicante.

### **Conclusiones**

El producto que entregó la practicante a la Gerencia de Talento Humano es la propuesta de un plan de salario emocional para Medimás EPS, el cual nació básicamente del análisis e interpretaciones obtenidas en las entrevistas de retiro voluntario realizadas por ella, del diagnóstico de gestión de Talento Humano realizado en los comienzos de la práctica junto con la interlocutora y del resumen que se elaboró de los resultados de la encuesta de clima laboral junto con la profesional de bienestar.

Los factores que inciden en la motivación y desmotivación de los colaboradores fueron evidenciados desde los instrumentos de recolección de la información y su análisis, replanteados a partir las propias vivencias y desde la teoría de los factores intrínsecos y extrínsecos de Herzberg, que explica el comportamiento y sentir de las personas en el trabajo.

Medimás EPS cuenta con una serie de beneficios como convenios con universidades, la feria del emprendimiento, olimpiadas deportivas, feria de servicios, celebración del día de la mujer, del padre, del niño, de la madre y de la familia, la celebración de Halloween, licencia por matrimonio y permiso por cumpleaños, semana de la salud, cuentan con una sala de lactancia y un carrito de alimentos saludables. Sin embargo, el plan de salario emocional tiene mayor impacto ya que básicamente se ofrece a flexibilidad en tiempo y esto es interesante para los colaboradores debido a que la mayoría de las personas tienen poco tiempo para su vida personal y que, aunque dispongan de dinero para poder realizar actividades en familia, con los amigos, para disfrutar de sus deportes preferidos o de sus aficiones, entre otras, no contaban con un salario emocional flexible en el disfrute del tiempo.

Si el colaborador disfruta de sus espacios libres, seguramente decide permanecer mayor tiempo en la organización motivado y satisfecho; se beneficia la empresa ya que tendría colaboradores más animados y con ganas de asumir retos, es decir, más productivos, pues para ellos, resulta útil saber que su vida va más allá de estar entre cuatro paredes, saben que en la empresa propicia su desarrollo profesional y además brinda espacios en los que pueden por ejemplo, asistir a reuniones del colegio de los niños, recogerlos un día más temprano para salir de puente festivo, practicar deporte y pueden llegar más descansadas a su trabajo. Esto se convierte en una estrategia de retención del

talento porque las personas que cuentan con alto conocimiento y manejo de sus funciones deciden seguir perteneciendo a la organización.

Los colaboradores perciben que su trabajo y esfuerzo es reconocido durante todo el año y no solo en días especiales y además, el salario emocional haría parte integral de la cultura organizacional a partir del reconocimiento justo, el escuchándolos no solo como colaboradores sino como personas y por supuesto, el salario emocional reduce su nivel de insatisfacción a través de ofertas de valor como mayor tiempo en familia y para el colaborador mismo, el disfrute de dos días en festividades decembrinas o dos días más de vacaciones, entre otros, lo que permite tener personas más felices dentro de la empresa. Es importante reconocer que las personas no dejan sus emociones positivas en el trabajo, sino que las trasladan a la casa y éstas influyen en el ambiente agradable de trabajo y desde ahí se siguen perpetuando sentimientos positivos en los colaboradores hacia ellos mismos, sus compañeros y la organización.

En el momento que el plan de salario emocional se dio a conocer al área de Talento Humano fue recibido con gran motivación, generando en los colaboradores del área gran emocionalidad, se esperan que para su implementación sea de igual forma atractivo e impactante para todos los colaboradores y que la empresa logre además mayores sentimientos positivos hacia ella.

Son diez los beneficios que se proponen con el salario emocional, cada uno tiene asociado una cantidad de créditos que en total suman 2300, de los cuales cada colaborador tiene derecho a disfrutar 1000 con ciertas restricciones, que se explicaron en el apartado correspondiente.

El salario emocional se instaurará desde enero de 2019, pues ya fue aprobado por la vicepresidencia de la compañía y se debe gracias a un trabajo conjunto para contribuir a la gestión organizacional e influir en el mejoramiento del clima organizacional, el bienestar de los colaboradores y la disminución del índice de retiros.

Con la propuesta de salario emocional y en el momento de su activación a partir del 2019 se espera llegar a reducir la deserción a causa de retiros voluntarios, generar mayor satisfacción y motivación en los colaboradores en cuanto a oportunidades de desarrollo, sentirse valorado y la necesidad de ver reconocida su labor, procurando proporcionar satisfacción por el trabajo y aumenta el sentido de pertenencia hacia la organización.

Además, a través de las mismas solicitudes verbales de los colaboradores se espera que la compañía promueva intervenciones dirigidas al manejo del estrés, la comunicación asertiva y la resolución de conflictos. Se espera la conformación de comités de grupos de trabajo en los que se muestre los resultados obtenidos, sus ideas, intereses y logros. Sensibilizar sobre la importancia de mantener la atención e interés en la mejora de su ambiente laboral, el uso adecuado de este plan de beneficios y de la prevención de para que, por ejemplo, en futuras encuestas de clima laboral con mejores resultados.

Ya desde su ejecución, el salario emocional puede abrir la posibilidad de conseguir la certificación de EFR (Empresas Familiarmente Responsables), otorgada por la empresa MAS FAMILIAS que valida políticas de conciliación entre las que se encuentran el salario emocional,

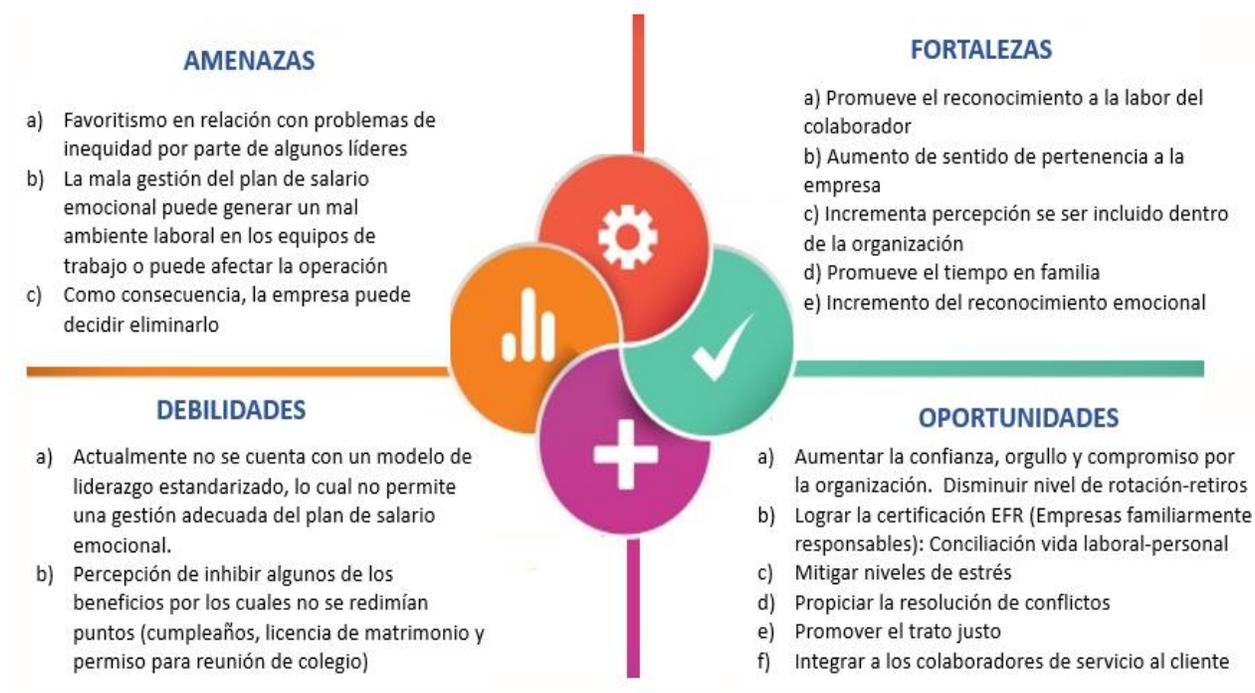
lo cual significa para la compañía alcanzaría un valor agregado al ser reconocida por impactar positivamente en los colaboradores en función a que demuestra su interés y compromiso legítimo para que se sientan satisfechos y orgullosos de pertenecer a ella.

El paquete de beneficios será gestionado a través de una plataforma en alianza con la empresa llamada Gointegro, esta compañía estará encargada de desarrollar la plataforma para que quede alineada con la empresa, en donde el colaborador mismo gestiona el paquete de beneficios de acuerdo con su necesidad y desde allí puedan controlar el uso de sus 1000 créditos anuales, es decir, se encargará de desarrollar software para apoyar al área de recursos humanos.

Otro aspecto es el aumento de sentido de pertenencia hacia la compañía y el orgullo por pertenecer a ella, ya que, a partir del reconocimiento obtenido, un empleado que se siente feliz y valorado habla bien de la compañía consiguiendo que se atraigan nuevos talentos valiosos y además, el plan de salario emocional incluye a la línea de soporte en procura de lograr equidad y disminuir la percepción de no sentirse incluidos y también, el salario emocional, es un atractivo para los candidatos que inician proceso de selección con la compañía.

A partir del mismo agradecimiento que sienten los colaboradores se fortalece el compromiso por trabajar bajo un mismo objetivo en común y no como se ve en este momento, por áreas separadas, porque al sentirse bien, las personas contagian esa felicidad y se trabaja más en armonía, se conocen mejor y se logra un sobresaliente trabajo en equipo, entonces no trabajan por obligación y es entonces cuando se da todo lo mejor de sí mismo para llegar a lograr unos resultados excelentes.

El salario emocional propuesto provee beneficios en torno a flexibilidad en tiempo básicamente, constituyéndose en una forma de compensación para los colaboradores por su trabajo ya que facilita el tiempo libre para compartir en familia y en general para la vida personal. Se espera que desde su aplicación ése influya en la satisfacción y aumento del compromiso de los colaboradores en razón, precisamente a que se crean unos “vínculos invisibles” de compromiso y lealtad y así mismo se tiene la expectativa que los resultados se vean reflejados en la próxima evaluación de clima laboral a inicios de 2019. Además, éste aporta para que la imagen de la compañía mejore y se distinga positivamente de otras empresas del sector. Se presenta la siguiente matriz DOFA para sintetizar los aspectos más relevantes de la propuesta:



**Figura 15. Matriz DOFA**

Fuente: *Elaboración propia*

El salario emocional motiva a los colaboradores a mejorar la calidad en el servicio a los usuarios, ya que los empleados felices trabajan con mayor pasión por lo que hacen, se desempeñan mejor el trabajo y la percepción que el cliente se lleva es de satisfacción, agrado y de una atención efectiva. En Medimás EPS, el esfuerzo de la gestión de talento humano va muy encaminado a favorecer el logro de uno de los objetivos de la organización: ser la mejor EPS para trabajar teniendo como uno de sus comienzos ser el mejor lugar para trabajar y está especialmente encaminada en el cumplimiento de la misión organizacional, es decir: gestionar el riesgo de manera confiable, humanizada y eficiente, con un equipo comprometido con la satisfacción de los usuarios.

Se encontró que los aspectos a mejorar son: el sentido de trabajo en equipo, procurar el buen relacionamiento, el trato cordial y los espacios para la comunicación, para que se dé efectivamente aquella articulación entre lo personal y laboral que la empresa se propone, esto se puede dar a través de capacitaciones por ejemplo, en competencias blandas, en servicio al cliente, talleres para conocimiento de técnicas propias del trabajo, informativos, etc., y la creación de grupos focales para el manejo de procesos y mejoramiento de bienestar laboral.

También que se puede enseñar pautas de comportamiento, valores, buenas relaciones interpersonales, manejo de estrés y tensión, respuesta a la frustración, entre otros, con el fin de que las personas aprendan sobre adaptación, respeto, tolerancia, justicia, colaboración y manejo de liderazgo, pues finalmente, todo esto repercute en sentirse más motivado, feliz y tenido en cuenta en la organización.

Continuar considerando el acercamiento a los colaboradores de línea de frente en relación con sus necesidades de tener acompañamiento y retroalimentación a su labor y realizar actividades para

mitigar su estrés, desarrollar habilidades blandas, servicio al cliente y reconocimiento a su labor. En cuanto a las posibilidades de mejora se hallan realizar el plan de reconocimiento, dar instrucciones claras, así como el involucramiento de los líderes para conocer los problemas que se presentan en los grupos de trabajo, es necesaria la equidad en temas de permisos y trato, hacer inducción al puesto de trabajo para que exista cohesión y mayor comunicación entre los colaboradores, detectar las fortalezas con las que cuentan y motivar su desarrollo con acompañamiento profundo.

Los colaboradores tienden a calificar la justicia, comprando sus esfuerzos y los resultados con otros para saber qué tan juntos son con ellos. Quieren tener libertad en el trabajo y sentirse tranquilos, pues si en el trabajo se sienten mal y son criticados y sus expectativas de cumplir sueños están afectadas, ellos evitan enfrentar retos y toman la decisión de retiro. Otro aspecto por mencionar es el impacto de los medios de comunicación y el temor frente a una nueva reestructuración. Además, si el colaborador no es escuchado y pasa por situaciones difíciles y su problemática es vista como una queja y además vivencia un trato rígido disminuye la capacidad de concentración y de atención y fomenta las relaciones distantes y es más común encontrar el trabajo monótono, menor felicidad y equilibrio entre la vida personal y laboral.

## Referencias

- Abrajan, M. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza e investigación en psicología*, 14(1), 105-118. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/html/292/29214108/>
- Agut, S. & Carrero. (2007). Contribuciones al estudio de la motivación laboral: enfoques teóricos desde la dimensión de autoexpresión del ser humano. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*. 23(2), 203-225. España. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/html/2313/231317597003/>
- Barrios, S. (2006). Promoción de la salud y un entorno laboral saludable. *Latino-am*, 14(1). 136-141. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/rlae/v14n1/v14n1a19>
- Calderón, G., Murillo., S. & Torres, K. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. 16(25), 109-137. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/html/205/20502506/>
- Castañeda, Y., Betancourt, J., Salazar, N. & Mora, A. (2017). Bienestar laboral y salud mental en las organizaciones. *Revista electrónica Psyconex*. 9(14). 2-13. Medellín, Colombia. Recuperado de: <https://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/Psyconex/article/viewFile/328547/20785360>
- Coromoto, H. & Villón, S. (2018). Motivación laboral. Elemento fundamental en éxito organizacional. *Revista Scientific del Instituto internacional de investigación y desarrollo tecnológico educativo Inditec*, 3(7), 1-3. Doi: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>
- Chiavenato I, (2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México, D.F: Mc Graw Hill.

Espino, J. (2005). La motivación intrínseca y extrínseca en una empresa de servicios. Casa abierta al tiempo: Universidad Autónoma Metropolitana. Recuperado de:  
<http://148.206.53.84/tesiuami/uami12994.pdf>

Fernández, G. (2017). La motivación extrínseca e intrínseca de los empleados como éxito para las organizaciones laborales. Universidad de la Rioja, España. Tomado de:  
[https://biblioteca.unirioja.es/tfe\\_e/TFE002648.pdf](https://biblioteca.unirioja.es/tfe_e/TFE002648.pdf)

García, A. (s.f). Motivación. Economía y administración de empresas. Cimbra. 64-66.  
Recuperado de: [http://www.citop.es/publicaciones/documentos/Cimbra372\\_12.pdf](http://www.citop.es/publicaciones/documentos/Cimbra372_12.pdf)

García, J. (s.f). Pirámide de Maslow: La jerarquía de las necesidades humanas. Psicología y mente. Tomado de: <https://psicologiymente.com/psicologia/piramide-de-maslow>

García, V. (2012). La motivación laboral estudio descriptivo de algunas variables. Universidad de Valladolid, España. Recuperado de: <http://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/1144/1/TFG-B.60.pdf>

Giovannone, P. (2011). La gestión de la motivación organizacional con el enfoque de la teoría de Herzberg: un estudio empírico. Universidad Nacional de la Plata, facultad de ciencias económicas, La Plata, Argentina. Recuperado de  
[http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/22438/Documento\\_completo.pdf?sequence=2&isAllowed=y](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/22438/Documento_completo.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Gómez, C. (2011). El salario emocional: Borrador de administración # 47. Colegio de estudios superiores de Administración. Bogotá. Recuperado de:  
<http://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/291/BI47.pdf?sequence=6&isAllowed=y>

- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México. D.F. Mc Graw Hill.
- Herzberg, F. (1954). La teoría de la motivación-higiene de Frederick Herzberg. Work of the Nature of Man. Recuperado de:  
[http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos\\_extras/1075\\_Fundamentos\\_de\\_estrategia\\_organizacion/10\\_Teoria\\_de\\_la\\_organizacion.pdf](http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/1075_Fundamentos_de_estrategia_organizacion/10_Teoria_de_la_organizacion.pdf)
- Iyanu, C. (2008,03 de Julio). Investigación de encuestas: Técnicas e instrumentos de recolección de datos. Hispavista. (web log post). Recuperado de: <http://iyanu.blogspot.es/>
- Jara, O. (1994). Orientaciones teórico prácticas para la sistematización de experiencias. San José de Costa Rica: Publicaciones Alforja. (1-17). Tomado de:  
[http://centroderecursos.alboan.org/ebooks/0000/0788/6\\_JAR\\_ORI.pdf](http://centroderecursos.alboan.org/ebooks/0000/0788/6_JAR_ORI.pdf)
- Jara, O. (1994). Para sistematizar experiencias: una apuesta teórica y práctica. En Centro de estudios y publicaciones Alforja (75-123). Costa Rica. Recuperado de:  
<http://www.fahce.unlp.edu.ar/extension/Documentos%20y%20Ponencias/para-sistematizar-experiencias-una-propuesta-teorica-y-practica>
- Jara, O. (2013). Para sistematizar experiencias: una apuesta teórica y práctica. En Centro de estudios y publicaciones Alforja (75-123). Costa Rica. Recuperado de:  
<http://www.fahce.unlp.edu.ar/extension/Documentos%20y%20Ponencias/para-sistematizar-experiencias-una-propuesta-teorica-y-practica>
- Littlewood, H. (2006). Antecedentes de la rotación voluntaria de personal. Red de revistas científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. (97), 7-10. Tomado de:  
<http://www.redalyc.org/html/4560/456045194001/>
- Llano, P. (2014). La flexibilidad laboral y el salario emocional. Tomado de:

file:///C:/Users/nbautistaf/Downloads/700-Texto%20del%20art%C3%ADculo-2667-5-10-20180502.pdf

Medimás EPS. (2017). Carta de derechos y deberes del afiliado y del paciente. Tomado de:  
<https://www.medimas.com.co/phocadownload/userupload/PDFcartaDeDerechosyDeberes/CARTA-DERECHOS-Y-DEBERES-2018%20.pdf>

Medimás EPS. (2017). Código de ética y buen gobierno Medimás. S.A.S. Recuperado de:  
<https://www.medimas.com.co/images/medimas/normatividad/CodigoDeticaYBuenGobiernoMedias.pdf>

Medimás EPS. (2017). Estructura organizacional. Recuperado de:  
<https://www.medimas.com.co/nosotros/estructura-organizacional>

Medimás EPS. (2017). ¿Quiénes somos? Recuperado de:  
<https://www.medimas.com.co/nosotros/quienes-somos>

Medimás EPS. (2017). Sedes administrativas. Recuperado de:  
<https://www.medimas.com.co/nosotros/sedes-administrativas>

Méndez, J. (2012). Estudio de los modelos de la motivación. Instituto Tecnológico de Costa Rica. Cartago, Costa Rica. Recuperado de:  
[http://www.academia.edu/21730779/Modelos\\_de\\_Motivaci%C3%B3n](http://www.academia.edu/21730779/Modelos_de_Motivaci%C3%B3n)

Moccia, S. (2016). Felicidad en el trabajo. Papeles del psicólogo. 37(2), 143-151. Madrid. España. Tomado de <http://www.redalyc.org/pdf/778/77846055007.pdf>

Muñoz, R. (2013). Frederick Winslow Taylor y sus aportes a la administración (web log post). Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/frederick-winslow-taylor-y-sus-aportes-a-la-administracion/>

- Nieto, S. & Carreño. (2007). Contribuciones al estudio de la motivación laboral: enfoques teóricos desde la dimensión de autoexpresión del ser humano. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 23(2), 203-225. Tomado de:  
<http://www.redalyc.org/html/2313/231317597003/>
- Organización Mundial de la Salud. (2010). Entornos laborales saludables: fundamentos y modelo de la OMS: Contextualización, prácticas y literatura de apoyo. Tomado de:  
[http://www.who.int/occupational\\_health/evelyn\\_hwp\\_spanish.pdf](http://www.who.int/occupational_health/evelyn_hwp_spanish.pdf)
- Palmero, F. (1997). Motivación, conducta y proceso. *Revista electrónica de motivación y emoción*, 3(20), 1-7. Tomado de: <http://reme.uji.es/articulos/numero20/1-palmero/texto.html>
- Poelmans, S. (2006). El salario emocional: unidad de conocimiento. Fundación por la motivación de los recursos humanos. Recuperado de:  
[https://factorhuma.org/attachments\\_secure/article/8299/salari\\_emocional\\_cast.pdf](https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8299/salari_emocional_cast.pdf)
- Ríos, L. (2008). Una revisión crítica de la psicología positiva: historia y concepto. *Revista Colombiana de Psicología*. 1(17). 161-170. Recuperado de:  
<http://www.redalyc.org/pdf/804/80411803012.pdf>
- Rodríguez, L. (2016). Modelo de gestión estratégica del talento humano que permite incentivar el salario emocional para el mejoramiento del clima organizacional. Universidad Libre de Colombia, Bogotá. Recuperado de:  
<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9846/tesis%20definitiva11%2009%202016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Román, P., Ramírez, T. & Padrón, M. (2012). Trabajo y familia: ¿cómo se articula esa frágil relación? Centro de investigación y estudios avanzados de la población. Universidad Autónoma del Estado de México. México. Recuperado de:  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-14352012000300008](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-14352012000300008)

Torres, H. (2017). El salario emocional como estrategia para disminución del ausentismo laboral de la empresa TorresGrup & Cía. Ltda. Universidad Central del Ecuador. Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/11766/1/T-UCE-0007-PI007-2017.pdf>

Sparisci, V. (2013). Representación de la autoestima y la personalidad en protagonistas de anuncios audiovisuales de automóviles. Universidad Abierta Interamericana. Tomado de: <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC113919.pdf>

Zamora, G. (2016, 27 de mayo). Modelo PERMA (web log post). Recuperado de: <https://cursopsicologiapositiva.com/modelo-perma/>

## Anexos

### Anexo 1. Formato de diagnóstico general de gestión de recursos humanos en Medimás

Tomado de: Cortés (2008). Auditoria y diagnóstico de capital humano

1. Diagnostico Gestión de Capital Humano							
Nivel alcanzado		Excelente	Buena	Aceptable	Lo estrictamente necesario	No evidencia	Observaciones
		1,01	0,81	0,61	0,40	0,20	
<b>9. BIENESTAR</b>		<b>1,01</b>	<b>0,81</b>	<b>0,61</b>	<b>0,40</b>	<b>0,20</b>	<b>0,00</b>
9. 1.	El proceso está documentado y aprobado por la gerencia		0,29				
9. 2.	Tienen política para bienestar de personal		0,29				
9. 3.	Tienen Plan de bienestar	0,36					
9. 4.	Cual es el programa estrella en bienestar						Balance vida personal-Laboral
9. 5.	El proceso lo conocen todos los colaboradores de la organización					0,00	
9. 6.	Realizan eventos de bienestar	0,36					
9. 7.	Evalúan los eventos de bienestar	0,36					
9. 8.	Verifican el desarrollo de las actividades de bienestar	0,36					
9. 9.	Controlan el cumplimiento de las actividades de bienestar programadas	0,36					
<b>Total BIENESTAR</b>		<b>1,80</b>	<b>0,58</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>2,38</b>

**Anexo 2. Formato físico de entrevista de retiro voluntario en Medimás**

	<b>DIRECCION DE DESARROLLO Y CULTURA ORGANIZACIONAL</b>		MACROPROCESO: <b>RECURSOS DEL TALENTO</b> PROCESO: <b>RECLUTAMIENTO</b>		
	COORDINACIÓN DE SELECCIÓN Y DESARROLLO		CÓDIGO: <b>FOR-0211-000002</b>		
	FORMATO ENTREVISTA DE RETIRO		VERSIÓN: <b>1</b>		
			FECHA: <b>24/08/2017</b>		
<b>DATOS GENERALES</b>					
Nombre Completo	Etnia				
Cargo	Estado Civil				
Regional	Municipio				
Nivel Académico	Área				
Fecha de Ingreso	Fecha de Retiro				
Nombre del Jefe Inmediato	Cargo del jefe inmediato				
I. Marcar con una (x) los factores que influyen en su retiro:		Mejor oferta laboral		Falta de capacitación	
		Razones Familiares/Personales		El cargo no cumplió sus expectativas	
		Salud		Pocas posibilidades de ascenso	
		Inatisfacción con jefe inmediato		Estabilidad laboral	
		Problemas con compañeros de trabajo		Horario laboral	
		Salario		Otro, ¿Cuál?	
II. ¿Antes de retirarse, intentó negociar alternativas que se ajustaran a sus necesidades, a fin de mantenerse en la compañía?					
Si: _____		No: _____			
Si su respuesta es Sí, marque a quién acudió:		Jefe Inmediato: _____	Gestión Humana: _____	Otro, ¿Cuál? _____	
III. Por favor califique de 1 a 3 (donde 1 es el mínimo y 3 el máximo) su nivel de satisfacción de los siguientes aspectos durante su permanencia en Medimás.					
	Variables	1	2	3	
	Programa de bienestar				
	Proyección profesional				
	Reconocimiento a su desempeño				
	Remuneración				
	Entrenamiento y Capacitación				
	Trabajo en Equipo				
	Clima Laboral				
	Canales de comunicación				
	Herramientas de trabajo				
	Variables	1	2	3	
	¿Fue respetuoso y mantuvo un buen trato?				
	¿Le explicó cuáles eran sus funciones?				
	¿Hizo seguimiento y retroalimentación a las tareas desarrolladas?				
	¿Escuchó sus dudas inquietudes y/o sugerencias?				
	¿Dio reconocimiento a sus labores?				
	¿Aportó en la resolución de quejas y problemas?				
	¿Fomentó el trabajo en equipo?				
	¿Fue equitativo en el trato y horarios de trabajo?				
	¿Mostró conocimiento apropiado para el desarrollo de las tareas?				
IV. ¿Consideraría volver a trabajar para Medimás en otro momento? <b>SI</b> <input type="checkbox"/> <b>NO</b> <input type="checkbox"/>					
Si, su respuesta es No, compártanos el motivo:					
VI. Tiene alguna recomendación y/o sugerencia para la compañía:					
VII. Observaciones del Entrevistador:					
Nombre y Firma del Empleado C.C. _____		Nombre y Firma del entrevistador _____			
Copia a Hoja de vida del empleado					

### Anexo 3. Matriz de renunciaciones voluntarias



Datos Personales															
Nombre quien realiza la entrevista	Fecha de Entrevista	Regional	Municipio	Identificación	Nombre Completo	Cargo	Edad	Estado Civil	Telefono	Nivel Académico	Fecha de Ingreso	Fecha de Retiro	Nombre Jefe Inmediato	Cargo Jefe Inmediato	Area

1. Marcar con una (x) los factores que influyen en su retiro		2. Antes de retirarse, intento negociar alternativas que se ajustaran a sus necesidades, a fin de mantenerse en la compañía				3. Por favor califique de 1 a 3 (donde 1 es el minimo y 3 el maximo) su nivel de satisfacción de los siguientes aspectos durante su permanencia en Cafesalud									
Factores que influyen en su retiro		Observaciones de respuesta (Otro ¿Cuál?)	Si su respuesta es SI, a quien acudio	Si su respuesta es NO compartanos su decisión	Programas de bienestar	Proyección Profesional	Reconocimiento a su desempeño	Remuneración	Entrenamiento y capacitación	Trabajo en equipo	Clima Laboral	Canales de Comunicación	Herramientas de Trabajo		
<input type="checkbox"/> Mejor oferta laboral <input type="checkbox"/> Escasez de oportunidades <input type="checkbox"/> Necesidad de mejorar nivel académico <input type="checkbox"/> Necesidad de mejorar nivel profesional <input type="checkbox"/> Necesidad de mejorar nivel de vida <input type="checkbox"/> Necesidad de mejorar nivel de salud <input type="checkbox"/> Necesidad de mejorar nivel de bienestar <input type="checkbox"/> Necesidad de mejorar nivel de ingresos															

4. Por favor califique de 1 a 3 (donde 1 es el minimo y 3 el maximo) como califica su jefe inmediato en cada uno de los siguientes aspectos										5. Considera volver a trabajar para Medimas en otro momento		6. Tiene alguna recomendación y/o sugerencia para la compañía	7. Observaciones del Entrevistador
Fue respetuoso o mantuvo un buen trato	Le explico o le enseñó a como funcionan las cosas	Hizo seguimiento y retroalimentación a las tareas desarrolladas	Escucho sus dudas inquietudes y sugerencias	Dio reconocimiento a sus labores	Aporto en la resolución de quejas y problemas	Fomento el trabajo en equipo	Fue equitativo en el trato y horarios de trabajo	Mostro conocimiento apropiado para el desarrollo de las tareas	SI	Si su respuesta es NO, compartanos el motivo	Sugerencias	Observaciones	

### Anexo 4. Resultado de la encuesta de clima realizada por Place To Work

El siguiente es el resumen del resultado de la encuesta de clima laboral en Medimás. Encuesta realizada por compañía Place to Work el 20 de febrero de 2018 a 3475 colaboradores.

Las 24 perspectivas que maneja Great Place To Work están dadas hacia tres aspectos básicos a lograr: lo que las personas esperan de su líder, lo que esperan de la organización y lo que esperan de sus compañeros, se encontró que las más representativas en Medimás EPS son las siguientes:

Nro. de Perspectiva y nivel de complejidad del ambiente	Grupo humano	 Lo que esperan de su líder	 Lo que esperan de la organización	 Lo que esperan de sus compañeros
<p><b>1</b></p> <p>(52%)</p>  <p>1793 encuestas</p>	No profesionales del Sector Servicios con menos de 13 años de antigüedad, que trabajan en lugares distintos a Cundinamarca	Accesibilidad, tolerancia frente a errores involuntarios y reconocimiento del esfuerzo adicional	Beneficios extralegales, equilibrio entre el trabajo y la vida personal, estabilidad y recursos para realizar su trabajo de manera segura	Lealtad, trato justo independientemente de la posición en la empresa y preocupación por la dimensión personal
<p><b>3</b></p> <p>(24%)</p>  <p>847 encuestas</p>	Profesionales con menos de 13 años de antigüedad en la organización que trabajan en lugares distintos a Cundinamarca	Apertura frente a ideas y sugerencias, conocimiento del negocio y capacidad analítica, comunicación directa y coherencia	Que les brinde la oportunidad de hacer un trabajo que tenga significado especial, una marca de la cual sentirse orgullosos, beneficios extralegales, compensación adecuada y espacios de reconocimiento	Ayuda, disposición a dar más de sí y sentido de equipo

<p><b>10</b></p> <p>(11%)</p> <p> Nivel de complejidad <b>21/24</b></p> <p>379 encuestas</p>	<p>Profesionales, líderes (Presidente, Vicepresidente, Gerente, Director, Coordinador, Profesional Líder)</p>	<p>Un estilo de liderazgo democrático y participativo, una visión clara de hacia dónde debe ir la organización, concesión de autonomía y claridad frente a las expectativas</p>	<p>Estabilidad, instalaciones que contribuyan a un buen ambiente de trabajo y contar con los recursos necesarios para realizar su trabajo</p>	<p>Preocupación por los demás, sentido de familia, disposición a hacer más de lo estrictamente necesario</p>
<p><b>2</b></p> <p>(7%)</p> <p> Nivel de complejidad <b>4/24</b></p> <p>250 encuestas</p>	<p>No profesionales del Sector Servicios con menos de 13 años de antigüedad en la organización, que trabajan en Cundinamarca</p>	<p>Apertura al diálogo y a la discusión de ideas, competencias técnicas y tolerancia frente a los errores involuntarios. Son particularmente sensibles a la falta de participación en las decisiones que impactan su trabajo</p>	<p>Que sea una empresa reconocida en la comunidad, beneficios extralegales, contar con los recursos necesarios para hacer su trabajo, espacios de reconocimiento y la oportunidad que el trabajo que desempeñan tenga sentido especial</p>	<p>Ayuda y auto-exigencia</p>
<p><b>11</b></p> <p>(3%)</p> <p> Nivel de complejidad <b>3/24</b></p> <p>108 encuestas</p>	<p>No profesionales con trayectorias de más de 13 años en la organización</p>	<p>Accesibilidad, posibilidad de hacer preguntas y apertura a ideas y sugerencias. Son supremamente críticos de los tratos diferenciados con base en la edad o la posición en la empresa</p>	<p>Que garantice la capacidad de apelación, que provea los recursos para hacer su trabajo de manera segura</p>	<p>Interés por la persona y no sólo por el colaborador</p>
<p><b>5</b></p>	<p>Profesionales con menos de cuatro años en la organización, que</p>	<p>Coherencia, accesibilidad y claridad en la comunicación</p>	<p>Equidad en el reconocimiento. Son particularmente sensibles a una remuneración que</p>	<p>Ayuda, preocupación por los demás y sentido de equipo</p>

<p>(2%)</p>  <p>55 encuestas</p>	<p>trabajan en Cundinamarca</p>		<p>consideren inadecuada y a la contribución que, desde la organización, pueden hacer a la comunidad</p>	
<p>9</p> <p>(1%)</p>  <p>43 encuestas</p>	<p>Profesionales con más de 13 años en la organización.</p>	<p>Que los mantenga informados sobre asuntos y cambios importantes, que haga lo que dice y que haga un buen trabajo en la asignación y coordinación de personas</p>	<p>Recibir una participación equitativa de las ganancias de la empresa</p>	<p>Trato justo y sentimiento de familia</p>
<p>3475 encuestas</p>				

### Informe de Great Place To Work:

1. La encuesta de clima laboral indica que las personas perciben que no hay bienestar laboral, sienten que no son motivadas ni reconocidas desde calidad de vida e inclusive, piensan que no hay espacios que contribuyan al mejoramiento de clima y fraternidad laboral.

2. El nivel de cuestionamiento frente al ambiente laboral es elevado y lleva a creer que este podría estar afectando la capacidad de creación de valor propio e incluso en el plano emocional, son afectados quienes efectúan su trabajo en este contexto.

3. El Ambiente Laboral entonces demanda gran atención no solo para prevenir cuestionamientos más agudos sino también para capitalizar las oportunidades existentes.

4. La valoración de 44 puntos indica una escala muy baja, que revela una gran atención como se muestra en la siguiente imagen:

Variables	Valoración actual		
Información	Baja		
Accesibilidad	Baja		
Coordinación	Baja		
Delegación	Muybaja		
Visión	Baja		
Confiabledad	Muybaja		
Honestidad	Baja		
Desarrollo	Crítica		
Reconocimiento	Baja		
Participación	Baja		
Entorno de trabajo	Muybaja		
Vida personal	Baja		
Equidad en la remuneración	Media (-)	Excelente	0
Equidad en el trato	Muybaja	Muy alta	0
Ausencia de favoritismo	Muybaja	Alta	0
Justicia en el trato a las personas	Baja	Media (+)	0
Capacidad de apelación	Muybaja	Media (-)	4
Fraternidad	Baja	Baja	14
Hospitalidad del lugar	Baja	Muy baja	6
Hospitalidad de las personas	Baja	Crítica	1
Sentido de equipo	Baja		
Orgullo por el trabajo personal	Media (-)	<b>Índice del Ambiente Laboral</b>	<b>44,0</b>
Orgullo del equipo	Baja	<b>Brecha frente a la Excelencia</b>	<b>49,0</b>
Orgullo de la empresa	Media (-)	<b>Estadio de Valoración</b>	<b>Demanda gran atención</b>
Apreciación general	Media (-)		

Fuente: Archivo en Power Point: Medimás E.P.S. - GPTW Informe Great Place to Work® (2018.03.27) 2

5. Hacer que el ambiente laboral de la Dirección General se convierta en una ventaja competitiva que favorece la creación de valor, para que este logro sea un ejemplo irresistible para las demás dependencias.

### Anexo 5. Acciones de mejora encontrados por los grupos focales en la encuesta de clima laboral

RIESGO OPORTUNIDAD DE MEJORA	ACCION DE MEJORA	ACTIVIDADES SUGERIDAS
Comunicación / Información y Conocimiento Institucional	1. Promover espacios de comunicación a nivel nacional 2. Fortalecer las comunicaciones externas e internas 3. Fomentar las actividades de trabajo en equipo, servicio y comunicación 4. Crear grupos interdisciplinarios para el manejo de procesos 5. Dar importancia a la atención oportuna de las solicitudes 6. Comunicar cambios relacionados con aspectos importantes del área o en temas que se están trabajando.	1. Realizar un comité de área cada dos semanas para fomentar espacios de retroalimentación de forma personal que permita el apoyo mutuo 3. Enviar correos electrónicos referentes a la información y gestión de las distintas áreas. 4. Escuela de liderazgo de comunicación asertiva y empatía. 5. Talleres en manejo de equipos, de emociones y de resolución de conflictos 6. Dar a conocer los manuales de procesos 7. Socializar la presentación de informes y su objetivo y manejo de herramientas 8. A través de los medios de comunicación, dar a conocer los aspectos positivos de la empresa 9. Dar a conocer el programa de inducción a todos los colaboradores en el momento de ingreso a la compañía e inducción al puesto de trabajo.
Credibilidad – Liderazgo	1. Educar a los líderes en la cultura de reconocimiento 3. Generar espacios formales de encuentros con los equipos de trabajo 4. Mejorar el sentido de trabajo en equipos 5. Equidad en temas de manejo de línea de frente 6. Evitar el tan marcado nivel jerárquico, por lo tanto, el acercamiento del líder permitirá tener más confianza en él	1. Taller para el manejo de las relaciones laborales 2. Taller de desarrollo de habilidades gerenciales para líderes 3. En los comités, realizar reconocimiento del trabajo y dar evidencia de los logros obtenidos 4. Fortalecer el trabajo en equipo mediante talleres y actividades recreativas (apoyo de bienestar). 5. Taller sobre cómo afrontar los cambios 6. Delegación y empoderamiento

	<p>7. El líder hará el levantamiento de necesidades de su área</p> <p>8. Entrenamiento en habilidades gerenciales</p>	<p>7. Retroalimentar las tareas para mejorar la ejecución de las labores.</p> <p>8. Trato por parte del líder humanizado, ya que los colaboradores se sienten como máquinas, (capacitación y seguimiento).</p> <p>9. Formación en asertividad, relaciones interpersonales, integridad y humanización</p> <p>10. Validar reprocesos</p>
<p>Equidad en la remuneración – Imparcialidad</p>	<p>1. Plan de nivelación en los cargos que se encuentren efectivamente remunerados por debajo de la equidad.</p> <p>2. Revisión de salarios en las áreas y nivelación gradual.</p> <p>3. Mapear los casos que están en un mismo cargo con salario diferente a fin de determinar una posible nivelación gradual</p>	<p>1. El 100% de los cargos deben ser revalorados, determinando alcances y criticidad.</p> <p>2. Todas las asignaciones salariales deben estar al menos en un 70% del salario de referencia al cargo.</p> <p>3. Nivelación salarial gradual para los salarios que estén por debajo de la referencia esperada, siendo equitativos por cargo, responsabilidades y perfil.</p>
<p>Equidad en el trato, Ausencia de favoritismo – Imparcialidad</p>	<p>1. Revisar los estilos de liderazgo, ya que la jerarquización es muy marcada</p> <p>2. Hacer campañas del buen trato.</p> <p>3. Hacer talleres con todo el personal y especialmente con los jefes para el buen trato.</p> <p>4. Establecer un código del buen vestir</p> <p>5. Convocatorias internas transparentes</p>	<p>1. Implementación del plan de beneficios que busque la integración entre las personas y la empresa</p> <p>2. Taller para fortalecer el sentido de equipo</p> <p>4. Reconocimiento al trabajo en equipo realizado</p> <p>5. Hacer evidente los logros obtenidos en las áreas a través de los televisores que se encuentran en cada piso o del área de comunicaciones interna.</p> <p>6. Revisar roles y sus alcances para disminuir la sobrecarga laboral</p>
<p>Sentido de equipo, Fraternidad – Camaradería</p>	<p>1. Trabajar en la integración como gerencia.</p> <p>2. Mejorar la experiencia de ingreso de los compañeros nuevos.</p> <p>3. Facilitar los espacios para compartir con el equipo</p> <p>4. Reconocimiento de equipo a través de una sesión semestral</p> <p>5. Desarrollo de la competencia de humanización</p>	<p>1. Taller para trabajo en equipo</p> <p>2. En un ingreso, designar a un padrino que pueda apoyar el conocimiento de la empresa, acceso a herramientas de trabajo, presentación de los miembros del equipo etc.</p> <p>3. Retomar las actividades de integración y encuentros informales del equipo de trabajo para compartir, por ejemplo: un desayuno.</p> <p>4. Actividades de reflexión sobre cooperación y cordialidad, buenos modales, etc., con el fin de humanizar aquellos ambientes de trabajo “fríos”.</p>

<p>Desarrollo - Respeto</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promover las convocatorias internas</li> <li>2. Identificar conocimientos y experiencias de personas internas.</li> <li>3. Realización reuniones para para visualizar el desempeño de las personas y lo que pueden llegar a hacer en el futuro</li> <li>4. Revisión de cargos versus responsabilidades.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Socializa las promociones internas mensualmente,</li> <li>2. Capacitación sobre el proceso de selección a los líderes como entrevistas.</li> <li>3. Revisión de funciones de cada colaborador</li> <li>4. Evaluación de desempeño (está en proceso por el área de desarrollo)</li> <li>5. Comunicar el impacto y resultados de las convocatorias internas y poner un cartel mensual de promociones internas</li> <li>6. Otorgar espacios para promover las actualizaciones y capacitaciones necesarias</li> <li>7. Realizar acompañamiento y retroalimentación para activar la buena actitud, servicio, reconocer la labor o fortalecer las competencias en general.</li> </ol>
<p>Falta de capacitación / Formación</p> <p>Otras formas de desarrollo laboral - Respeto</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer el Plan de capacitación</li> <li>2. Identificar las necesidades de capacitación y formación</li> <li>3. Planeación y priorización de actividades.</li> <li>4. Ejecutar los temas de capacitación necesarios durante el año</li> <li>5. Promover las oportunidades de crecimiento laboral y personal</li> <li>6. Lanzamiento del plan de inducción corporativa (está en proceso)</li> <li>8. Tener un plan de capacitación para cada cargo</li> <li>9. Apoyo al plan de reconocimiento</li> <li>10. Apoyo al plan de auditoria interna</li> <li>12. Realización de la inducción al puesto y hacer seguimiento de una semana después de su ingreso</li> <li>13. Campañas de sensibilización, frente a la formación</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitación sobre los procesos de la compañía</li> <li>2. Construcción del plan anual de capacitación</li> <li>3. Generación de convenios educativos (en proceso)</li> <li>5. Determinar las necesidades de cada cargo y tener en cuenta a quienes culminan estudios superiores para las convocatorias de profesionales</li> <li>6. Socializar formato de necesidades de capacitación</li> <li>8. Capacitación en liderazgo y manejo de equipos</li> <li>9. C. En temas de seguridad y salud en el trabajo, en temas que fortalezcan conocimientos técnicos</li> <li>10. Convenios entre calidad de vida y las instituciones educativas, para formación de colaboradores y núcleo familiar</li> <li>12. Establecer plan padrinos para asesoría de expertos (internos) y para desarrollo de propuestas.</li> <li>13. Capacitaciones en comunicación asertiva y efectiva, manejo del tiempo, cultura de ahorro y estrés</li> <li>17. Inducción antes de iniciar las labores</li> <li>18. Talleres de servicio al cliente para las líneas de frente, de delegación. de resiliencia y servicio al cliente</li> </ol>

<p>Reconocimiento - Respeto</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creación de un programa de reconocimientos que los líderes administren de manera objetiva</li> <li>2. Impulso desde el área de bienestar laboral en reconocimiento a la labor</li> <li>3. Trabajar en el reconocimiento a nivel de empresa y líderes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El programa de reconocimientos debe ser administrado de objetiva por los líderes (tiempos, reconocimientos públicos etc.)</li> <li>2. Actividades fuera del trabajo</li> <li>3. Generar espacios de reconocimiento a los logros alcanzados como equipo.</li> <li>4. Evidenciar en carteleras, televisores del piso o comunicaciones internas los logros obtenidos como Gerencia (resultado del trabajo como equipo).</li> </ol>
<p>Vida personal - Respeto</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Horarios flexibles y manejo adecuado del tiempo</li> <li>2. Modelo de liderazgo Medimás</li> <li>3. Proceso cambio de cultura enfocado a los resultados, compromiso, respeto y comunicación</li> <li>4. Promover el plan de beneficios</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Taller de compañía sobre el manejo efectivo del tiempo</li> <li>2. Redistribución/organización de funciones.</li> <li>3. Concebir comités de seguimiento de trabajo, para redistribuir tareas según la necesidad.</li> <li>4. Revisión del plan de beneficios y su impacto</li> </ol>
<p>Entorno de trabajo, Herramientas - Respeto</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actualización de las herramientas tecnológicas.</li> <li>2. Socialización de actividades del Sistema de SST</li> <li>3. Establecer acuerdos para acceder a servicios que garanticen mejores canales de comunicación.</li> <li>4. Consultorio interno psicológico</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Socialización del uso de herramientas de Office como contribución al desarrollo de las funciones</li> <li>2. Actualizar información de red desde las necesidades de red que se requieran</li> <li>4. Validación y actualización de los sistemas de cómputo</li> </ol>
<p>Cuidado – Respeto</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promover el plan de beneficios, respetando su cumplimiento</li> <li>2. Pago de Horas extras</li> <li>3. Horarios flexibles, teletrabajo, cambio de horarios (turnos).</li> <li>4. Bonificación por resultados</li> <li>5. Hacer a todos los colaboradores partícipes de las actividades</li> <li>6. Actividades de bienestar entre áreas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lanzamiento del plan de beneficios más amplio</li> <li>2. Revisión de políticas con el área administrativa para alimentación y transporte nocturnos cuando sea estrictamente necesario</li> <li>3. Convenio con entidades de formación superior</li> <li>4. Fiesta de fin de año, vacaciones recreativas, actividades deportivas ( viernes de deporte, por ejemplo)</li> </ol>

<p>Orgullo de la organización – Orgullo</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dejar de trabajar por la contingencia o por el día a día.</li> <li>2. Revisión de beneficios por horario extendido, cambio de cultura sobre la milla extra (cuando se da más de lo esperado), compromiso y respeto.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promover los espacios de punto de encuentro con Presidencia y al día con el Presidente, en donde se presenten los resultados de la empresa y áreas.</li> </ol>
<p>Orgullo por el trabajo personal – Orgullo</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocer los procesos y misión del área (Planeación Estratégica) en conocimiento por parte del gerente a toda la organización.</li> <li>2. Conocimiento de perfiles y funciones.</li> <li>3. Generar sentido de pertenencia a la empresa</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programa de Reconocimiento</li> <li>2. Sentido de pertenencia a través de capacitaciones de crecimiento personal y profesional y creando el sentimiento de necesidad y utilidad dentro de la empresa, celebrar logros como parte de un sistema que involucra un “nosotros”.</li> </ol>
<p>Apreciación General - Orgullo</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comunicaciones de choque por parte del presidente.</li> <li>2. Comunicaciones diarias sobre cambios, actualidad de la compañía, como vamos, etc.</li> <li>3. Diseñar planes de comunicación que permitan que el colaborador sienta que su trabajo y opinión es importante y valioso.</li> <li>4. Trabajar en alcanzar las metas para mejorar el aspecto reputacional de la cía.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promover los espacios de punto de encuentro con Presidencia y al día con el Presidente, en donde se presenten los resultados de la empresa y sus áreas.</li> <li>2. Fomentar desde el área de bienestar planes en pro del buen clima laboral y el equilibrio entre la parte laboral y personal para que las personas se sientan libres de manera responsable, bien tratadas, respetadas y reconocidas, propiciando por ejemplo, ambientes para felicitaciones, agradecimientos por el trabajo, conversatorios en temas de interés para todos en todas las áreas, etc.</li> </ol>
<p>Orgullo del equipo – Orgullo</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proyecto de transformación cultural</li> <li>2. Escuela de servicio Medimás</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acompañamiento y capacitación para empoderar a los líderes (coordinadores y profesionales) en asuntos de trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, respeto, servicio, procesos, compromiso, manejo de emociones y resolución de conflictos.</li> <li>2. Intervención de calidad de vida en temas como el ambiente de trabajo y las actitudes de las personas, realizar las tareas bajo condiciones de trabajo seguras y saludables, las oportunidades de participación para todos dentro de la organización, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, la consideración de oportunidades de promoción y de aprendizaje y la constante retroalimentación.</li> </ol>

Listado con acciones de mejora basado en la información recibida por los grupos focales creados en todas las regionales

## **Anexo 6. Plan de trabajo recomendado por Great Place To Work**

El siguiente es el plan de trabajo recomendado por Great Place To Work después de encontrar a Medimás EPS en un nivel insuficiente comparado con las mejores empresas para trabajar.

### ***a) En Dirección General***

Diseñar un plan de acción, con un importante nivel de detalle, a partir del entendimiento de las percepciones de sus colaboradores. El plan se construirá así:

- Efectuar un taller de construcción de iniciativas en el que se presentan los principales resultados de la valoración, se determinan las prioridades del plan de trabajo, tanto generales como particulares, se hace una descripción detallada de estas y se decide cual debe ser el plan de trabajo respectivo
- En esta sesión, participan los líderes de primer nivel de la Dirección General y el Área de Gestión Humana (máximo 25 personas)
- Después de la sesión de trabajo, el Instituto ordena la información, la depura y genera el reporte que contiene las iniciativas propuestas

### ***b) En las demás dependencias***

Efectuar una campaña de comunicaciones orientada a promover los atributos que son propios de un Gran Lugar para Trabajar con el fin de sensibilizar a toda la organización haciendo

evidentes los aspectos y comportamientos que deben hacer parte de las prácticas cotidianas. La campaña consta de:

- Diseño del concepto. El principal mensaje a posicionar es “El Ambiente Laboral es responsabilidad de todos”
- Video
- Piezas gráficas (3)

Finalmente, para evaluar el impacto de las iniciativas y reforzar o reorientar acciones, se recomienda, en un plazo más corto que el usual (9 meses), efectuar nuevamente la valoración de ambiente laboral.

## Anexo 7. Manifestaciones textuales surgidas en las entrevistas de retiro

Manifestaciones textuales surgidas en la entrevista de retiro (enero)

		MANIFESTACIONES TEXTUALES DE LOS COLABORADORES
<b>ENERO 2018</b>  <b>71 RENUNCIAS</b>	<b>46 %</b> <b>MEJOR FERTA LABORAL</b>	« Pienso que hay pocas campañas educativas para mejorar el trabajo en equipo e interiorizar los valores en todas las áreas » « No recibo capacitación, los procesos no se actualizan por lo que se tornan lentos »; «El trabajo no cumple con las expectativas» « En las competencias humanas se deben fortalecer: El trabajo en equipo, conocimientos y orientación al logro, pero con empatía y empoderamiento »
	<b>28 %</b> <b>RAZONES FAMILIARES Y PERSONALES</b>	«Me voy a dedicar a cuidar a mi hijo», «Destaquen lo bueno de cada persona» « Solicité un traslado de ciudad pero no se aprobó »; « Personalmente no me siento contento, mis proyectos no se están cumpliendo »
	<b>7 %</b> <b>INSATISFACCION CON EL JEFE INMEDIATO</b>	« Los jefes no tienen comunicación asertiva »; « No se les realiza evaluaciones sobre normatividad y proceso »; « No todos somos incluidos y escuchados » « Debería haber mayor equidad en el trato, evitando los favoritismos »
	<b>4 %</b> <b>OTROS MOTIVOS</b>	« Me radico en el exterior para trabajar » « Viajo para estudiar »; « Voy a tener un mejor pago »
	<b>1 %</b> <b>PROBLEMAS CON COMPAÑEROS DE TRABAJO</b>	« Los compañeros tienen a recargarse si uno se muestra colaborador » ; « Sería bueno motivar a todos los colaboradores para adquirir sentido de pertenencia »

Manifestaciones textuales surgidas en la entrevista de retiro (febrero)

		MANIFESTACIONES TEXTUALES DE LOS COLABORADORES
<b>FEBRERO 2018</b>  <b>42 RENUNCIAS</b>	<b>40 % MEJOR FERTA LABORAL</b>	« Siento que las cargas no son equitativas»; « Me siento inconforme, tengo mucha carga laboral »  « No se mejora la infraestructura física en la oficina donde trabajo, por ejemplo: Los ventiladores no funcionan, no estaba cómoda »  « En mi área el clima organizacional es bueno, el problema es cometer los mismos errores, por ej: reiterar mensajes con la mismas recomendaciones »
	<b>29 % RAZONES FAMILIARES Y PERSONALES</b>	« Mi padre está enfermo, necesita de mi cuidado»; « Tuve mi bebé , no tengo quien lo cuide »  « Presenté pruebas para el cargo de directora regional, pero no salió a mi favor »
	<b>5 % PROBLEMAS CON COMPAÑEROS DE TRABAJO</b>	« Aquí no hay igualdad de condiciones, porque importa mucho el parentesco o la afinidad »  « Si se incentiva el trabajo en equipo, el trabajo se hace más práctico y equitativo y menos tenso »
	<b>10 % INSATISFACCION CON EL JEFE INMEDIATO</b>	« En el área de servicio al cliente, no se mejoran las condiciones salariales, teniendo en cuenta el cansancio mental por el trato de usuarios»  « Faltan líderes que no solo sigan procesos sino que se comuniquen y escuchen a las personas»
	<b>5 % OTROS MOTIVOS</b>	« Me retiro por motivos de estudio »; «Mi esposo tiene una enfermedad complicada»  « Quiero cambiar de trabajo, voy a ganar más »

Manifestaciones textuales surgidas en la entrevista de retiro (marzo)

medimás		MANIFESTACIONES TEXTUALES DE LOS COLABORADORES
MARZO 2018	46 % MEJOR FERTA LABORAL	« La red digital y el sistema de información e internet es insuficiente (Ej: equipos lentos para el volumen de información) »
		« No se escucha la opinión de los usuarios, por eso la atención no mejora »
		« Falta mucho para que se centren en mejorar servicio a los usuarios, busco mejor calidad de vida y mejor trato »
39 RENUNCIAS	23 % RAZONES FAMILIARES Y PERSONALES	« Sería bueno que se <u>apertura</u> una oficina de bienestar laboral o salud ocupacional en la regional de Popayán »
		« Mi familia se reagrupa en el exterior y me voy con ellos, muchas gracias »
	13 % INSATISFACCION CON EL JEFE INMEDIATO	« No pude con el clima organizacional en el área operativa, me hacían <u>bulliyg</u> »
		« Sugiero estar más pendiente del personal que atiende los usuarios: más reconocimiento y menos regaño »
	3 % PROBLEMAS CON COMPAÑEROS DE TRABAJO	« Me siento agradecida pero deben realizar seguimiento a la gestión de coordinadores, para mejorar comunicación » ; « La empresa es buena, no hay inconvenientes; solamente con los jefes inmediatos »
		« No hay comunicación, no tenía herramientas para trabajar y mis compañeros eran poco colaboradores »
	3 % OTROS MOTIVOS	« Las compañeras que tenía eran individualistas , no me sentía bien en este ambiente de trabajo »
		« Voy a crear negocio propio » ; « Cambio de cargo, aquí no logré ascender »
		« Me salió oportunidad de estudiar y necesitaba más horas libres »

Manifestaciones textuales surgidas en la entrevista de retiro (abril)

		MANIFESTACIONES TEXTUALES DE LOS COLABORADORES
		<p><b>42 %</b>  <b>MEJOR FERTA LABORAL</b></p>
<p><b>ABRIL 2018</b></p> <p><b>14 %</b>  <b>RAZONES FAMILIARES Y PERSONALES</b></p>	<p>« A mi esposo lo trasladan de ciudad, por lo que renuncio » ; « Me queda muy retirado el trabajo y debo madrugar mucho para llegar a tiempo » ; « No se contempla el manejo de horarios para una persona que quiere estudiar de noche » ; « Empiezo un proyecto con mi esposo, no tengo ninguna queja de la Compañía »</p> <p>« En el momento necesito tiempo para compartir con mis hijos »</p>	
<p><b>43</b>  <b>RENUNCIAS</b></p> <p><b>16 %</b>  <b>INSATISFACCION CON EL JEFE INMEDIATO</b></p>	<p>« Es conveniente revisar el tema del trato y respeto de usuarios a los funcionarios y viceversa »</p> <p>« Por favor!, contratar jefes con calidad humana porque la jefe regaña sin razón y nos trata como números »</p>	
<p><b>14 %</b>  <b>OTROS MOTIVOS</b></p>	<p>« Voy a estudiar en el exterior » ; « Mis expectativas han aumentado »</p>	
<p><b>5 %</b>  <b>PROBLEMAS CON COMPAÑEROS DE TRABAJO</b></p>	<p>« Los compañeros han sido poco amables, les gusta el murmurar y rara vez tienen gestos de humor, más bien parecen muy irritable »</p> <p>« En muchos casos no existe buena comunicación entre compañeros, lo que conlleva a procesos desordenados, repeticiones y ambiente hostil »</p>	

Manifestaciones textuales surgidas en la entrevista de retiro (mayo)

medimás		MANIFESTACIONES TEXTUALES DE LOS COLABORADORES
MAYO 2018	23 % MEJOR FERTA LABORAL	«Somos víctimas de amenazas e insultos por parte de los usuarios, sin respaldo por parte de la compañía » « Se debe mejorar la red digital para lograr mayor eficacia » « No hay concursos internos para ascender a un cargo, se selecciona un candidato sin tener en cuenta a otros»; « La carga laboral era muy alta » « Se podrían evaluar la oportunidad de respuesta en algunos procesos, con orientación al logro en todas las áreas, sigan en el esfuerzo»; « Sugiero que mejoren la red de servicios »
	21 % INSATISFACCION CON EL JEFE INMEDIATO	« El ambiente laboral depende de la emocionalidad del jefe, lo que impacta en el clima de trabajo»; «No se impulsan actividades de capacitación» « No nos sentimos respaldados por el líder no genera confianza porque no escucha y presiona todo el tiempo »; « No destacan lo bueno de las personas ni a quienes sí se apoderan de sus funciones »; « No se realizan evaluaciones de desempeño »
	21 % RAZONES FAMILIARES Y PERSONALES	« No obtuve respuesta del traslado que solicité »; « Tengo mucho estrés, no hay un manejo de estrés, yo requiero atención psicológica »
	8 % OTROS MOTIVOS	« No puedo atender mi negocio »; « Estabilidad laboral »; « Por salario » « Me voy por mi salud, me siento enferma, agotada »
	5 % PROBLEMAS CON COMPAÑEROS DE TRABAJO	« El clima laboral en mi caso es tenso, los espacios físicos son reducidos y hay compañeros intolerantes y malhumorados en mi área » « Sería bueno realizar campañas educativas para mejorar el trato y el trabajo entre compañeros »; « Fortalecer el trabajo en grupo »
39 RENUNCIAS		

Manifestaciones textuales surgidas en la entrevista de retiro (junio)

medimás		MANIFESTACIONES TEXTUALES DE LOS COLABORADORES
<b>JUNIO 2018</b>  <b>23 RENUNCIAS</b>	<b>57 %</b> <b>MEJOR FERTA LABORAL</b>	«Observo que hay mayor trabajo en equipo y por lo tanto, mejor clima laboral; sin embargo, es bueno trabajar por su reputación»  «Aunque ha tenido cambios positivos, se debe trabajar un poco más, para lograr mayores oportunidades con los medicamentos de alto costo»; «Nunca me fue autorizado el traslado que solicité»
	<b>30%</b> <b>RAZONES FAMILIARES Y PERSONALES</b>	«Participé en varios concursos, no tengo claro si existe meritocracia en ello, tengo otra expectativas»  «Es urgente la humanización en el servicio»; «Siento que pelagra mi tarjeta profesional por las constantes quejas »
	<b>9%</b> <b>INSATISFACCION CON EL JEFE INMEDIATO</b>	«No hay afinidad con el jefe inmediato, la líder es autoritaria y desconoce las capacidades de las personas a cargo»; «No me tratan con idoneidad, pues soy profesional y especialista»; «No se trabaja para mejorar y organizar los procesos para mejorar así los resultados y las soluciones oportunas»; «Sugiero cambiar líderes, coordinadores y directores por su falta de compromiso»  «Si se retira tanta gente del área de Tutelas, será por un buen liderazgo?»; «La carga y responsabilidad de los abogados de tutelas es mayor, pero los sueldos son inferiores comparados con los del área de contratación y procesos»; «Lazos de amistad entre los jefes, que no les permiten ser objetivos»
	<b>4 %</b> <b>OTROS MOTIVOS</b>	«Decidí formar negocio propio»; «Me retiro porque descuidé el negocio»

## Manifestaciones textuales surgidas en la entrevista de retiro (julio)

		MANIFESTACIONES TEXTUALES DE LOS COLABORADORES
<b>JULIO 2018</b>	<b>32 % MEJOR FERTA LABORAL</b>	«La mejor oferta incluye un mejor salario y herramientas de software potentes»; «Se debe trabajar más en equipo en la que debe haber más comunicación»  «No tengo sugerencias, aparte de que sentía que necesitaba más capacitación en mis funciones»; «Volvería por la estabilidad laboral, pero algunos de los colaboradores no son lo suficientemente responsables»; «El sistema <u>Heon</u> , genera inconvenientes en el tiempo»
	<b>23 % RAZONES FAMILIARES Y PERSONALES</b>	«Es necesario mejorar los convenios que se tienen con la IPS, Medimás es una gran escuela»; «Hace falta una red de servicios a nivel nacional»  «Estoy muy agradecida con la empresa, me retiro para cuidar a mis hijos»; «Me siento afectada por no lograr dar solución a pacientes con cáncer, VIH, <u>transplantes</u> , enfermedades renales y siente que su ética profesional no le permite continuar (no poder hacer su labor)»
	<b>47 RENUNCIAS</b>	«Mi situación la comenté al comité de convivencia, pero nunca recibí respuesta, ni soluciones y menos recomendaciones»
	<b>17 % INSATISFACCION CON EL JEFE INMEDIATO</b>	«Se deben respetar más los horarios y establecer mayor comunicación»; «Me siento muy triste por el trato recibido y la falta de apoyo»; «No se revisan las áreas sensibles y que generan gastos»  «Tener en cuenta que somos seres humanos y no máquinas»; «No se tiene en cuenta aspectos de idoneidad de quien ocupa ciertos cargos»
	<b>15 % OTROS MOTIVOS</b>	«Las herramientas para trabajar no son adecuadas para el volumen de trabajo»; «Debo culminar mis estudios y me traslado de ciudad»; «Mi bebé requiere de mi cuidado»; «Tengo temor a que me terminen el contrato»; «Para mi área, me es imposible los horarios»
	<b>4% SALUD</b>	«Debido a que siempre se resuelve lo más urgente y no estoy de acuerdo, van surgiendo inconvenientes de salud»; «Presento dificultades de salud».

Manifestaciones textuales surgidas en la entrevista de retiro (agosto)

medimás		MANIFESTACIONES TEXTUALES DE LOS COLABORADORES
AGOSTO 2018	20 % MEJOR FERTA LABORAL	« Es importante saber que el área de servicio al cliente maneja tiempos, por lo tanto hay demoras en maternidad, se puede seguir mejorando » « la empresa debe mejorar los formularios de afiliación »; «El trabajo en equipo es necesario » « En las competencias humanas se deben fortalecer: El trabajo en equipo, empatía también »
	22 % RAZONES FAMILIARES Y PERSONALES	«Incentivar con bonos a los colaboradores» , «Destaquen lo bueno de cada persona » ; « es necesario ampliar convenios para optimizar servicios»; « apoyar más la línea de frente, son la cara de la entidad»
	46 RENUNCIAS	
	4 % SALARIO	« Me radico en el exterior para trabajar » « Viajo para estudiar »; « Voy a tener un mejor pago »
	37 % OTROS MOTIVOS	« sugiero que el aseguramiento en salud sea efectivo » ; « no logro gestionar los contratos de red, para mi los usuarios son lo primero » ; « no me siento a gusto con tantas quejas » ; « quedo altamente agradecida con la compañía, pero debo cuidar mi hijo »

Manifestaciones textuales surgidas en la entrevista de retiro (septiembre)

		MANIFESTACIONES TEXTUALES DE LOS COLABORADORES
		<b>35 %</b> <b>MEJOR FERTA LABORAL</b>
<b>SEPTIEMBRE 2018</b>  <b>51 RENUNCIAS</b>	<b>22 %</b> <b>RAZONES FAMILIARES Y PERSONALES</b>	«Quiero darles las gracias, la sugerencia es que realicen todo con amor y pasión»; «Medimás es una buena empresa, no tengo queja de nadie, renuncio por algo personal: mi hijo está viviendo en otra ciudad» «de acuerdo con lo indagado, al área de servicio al cliente le falta trabajo en equipo y solidaridad»;
	<b>10 %</b> <b>INSATISFACCION CON EL JEFE INMEDIATO</b>	«No se ponen a pensar en tanta rotación de personal»; «es bueno que los jefes sean capacitados en liderazgo y el trato con las personas»; «no se puede estar humillando porque uno también es profesional» «no valoran el trabajo que uno realiza»; «traten de ser más justos y equitativos, cuando una persona es buena la cargan de trabajo»; «me desmotiva el incumplimiento de acuerdos del jefe inmediato »
	<b>4 %</b> <b>EL CARGO NO CUMPLIO LAS EXPECTATIVAS</b>	« Incentivar el trabajo en equipo, apoyo con bienestar y capacitación »; «apoyo a otras áreas, sin que se me de la capacitación previa»
	<b>18 %</b> <b>OTROS MOTIVOS</b>	«formé mi propia empresa»; «la decisión esta tomada, quiero estar tranquila, tengo mucha sobrecarga laboral»; «requiero de mayor tiempo para estudiar»; «se me ha presentado una oportunidad de negocio familiar»

### Anexo 8. Cuadro resumen del trabajo de sistematización de experiencias en la práctica profesional

SITUACION ACTUAL		
JUSTIFICACION	DESCRIPCION DEL CONTEXTO	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA
<p><b>a)</b> Insatisfacción y desmotivación para trabajar en los colaboradores de Medimás, existe una necesidad de sentirse bien consigo mismo, orgulloso y feliz con lo que hace y con su entorno, además de:</p> <p><b>b)</b> Necesidad de promover un ambiente laboral saludable y procurar la disminución de deserción al trabajo por desmotivación laboral, fomentar la una buena salud emocional y mejores relaciones interpersonales.</p> <p><b>c)</b> Permitir tener tiempo personal para compartir en familia o distraerse para favorecer las relaciones y lazos fraternos entre la organización y sus colaboradores.</p> <p><b>d)</b> Mejorar el sentido de trabajo en equipo y el relacionamiento.</p>	<p><b>1.</b> Medimás EPS, es una entidad promotora de salud desde el 1 de agosto de 2017. Cuenta con 20 regionales distribuidas a nivel nacional y con 3500 colaboradores.</p> <p><b>2. Uno de sus objetivos:</b> Ser la mejor EPS para trabajar, así como aumentar el nivel de satisfacción y fortalecer la reputación de la entidad.</p> <p><b>3. Población participante:</b> La interlocutora y directora de T. Humano: Paulandrea Vanegas, la profesional de selección: Nini Johana Cifuentes y la profesional de bienestar: la señora Marleny Ávila.</p> <p><b>4. Escenarios de participación:</b></p> <p><b>a) Selección de personal:</b> Entrevistas de retiro</p> <p><b>b) Bienestar y calidad de vida:</b> Organizar y recopilar la información de la encuesta de clima laboral en febrero de 2018 a 3475 empleados en las 20 regionales por la empresa Great Place To Work.</p>	<p><b>a)</b> Los colaboradores renuncian ante la necesidad de sentirse atendidos, de querer ser escuchados, no estar a gusto con el ambiente de trabajo, no ver que su labor sea reconocida y perciben apatía a muchas de sus peticiones. <b>b)</b> Lo que repercute en malas relaciones con compañeros, desmotivación, disminución de rendimiento renuncias. <b>c)</b> Ellos desean tener sosiego, poder participar en proyectos, aprender y formarse en cursos de actualización, poder tener más tiempo libre, recibir instrucciones claras, flexibilidad en los horarios, que vean la necesidad de la retroalimentación y de evitar enfatizar en reconocer “lo malo”, según sus propios testimonios.</p>

<b>PROCESO DE INTERVENCIÓN</b>	
<b>TIPO DE INVESTIGACION (MIXTO)</b>	<p><b>Cualitativo descriptivo:</b> Describe la insatisfacción y desmotivación en el trabajo a partir de las experiencias más significativas y las propias reflexiones de los colaboradores.</p> <p><b>Cuantitativo:</b> o medible, al tabular la información recibida y presentar los indicadores de renunciaciones voluntarias.</p>
<b>OBJETIVO DE LA INTERVENCIÓN</b>	<p><b>General:</b> Proponer un plan de salario emocional para Medimás EPS basado en la motivación laboral, para generar en los colaboradores mayores sentimientos positivos hacia la organización, contribuyendo a fidelizar talento e influyendo en el mejoramiento del clima organizacional, el bienestar de los colaboradores y la disminución del índice de retiros.</p>
<b>OBJETIVO DE LA SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS</b>	<p><b>General:</b> Recuperar de la experiencia de la práctica profesional en Medimás EPS los factores que inciden en la motivación y desmotivación de los colaboradores desde sus propias vivencias, reconociendo su importancia, para así crear planes de acción que respondan a sus necesidades como lo es la propuesta de salario emocional.</p>
<b>OBJETO</b>	<p>Es la experiencia de la propuesta de salario emocional para Medimás EPS, durante la práctica profesional de Psicología organizacional desde enero a septiembre de 2018, a partir de la recopilación, interpretación, análisis de los contenidos, contextos y factores que la soportan.</p>
<b>EJE</b>	<p>Los factores que inciden en la relación laboral-personal de los colaboradores de Medimás EPS desde la interpretación, reflexión y análisis de la motivación personal y laboral, en razón a la creación de un plan de salario emocional que responda a sus necesidades de bienestar y satisfacción.</p>
<b>RECUPERACIÓN Y RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN</b>	<p><b>a)</b> Diagnóstico general de gestión de recursos humanos; <b>b)</b> Entrevistas de retiro; <b>c)</b> Observación directa. <b>d)</b> La organización y caracterización de los resultados de encuesta de clima laboral.</p>
	<p>Esta sistematización se soporta en:</p> <p><b>La Teoría de los dos factores o la motivación intrínseca y extrínseca</b> (también llamada Teoría de motivación-higiene en el trabajo) propuesta en 1959. Herzberg piensa que “los factores que provocan satisfacción estaban directamente relacionados con lo que uno hace, es decir, con el contenido</p>

<p><b>SOPORTE TEÓRICO</b></p>	<p>del trabajo, por el contrario, lo que provocaba descontento están en relación directa con el medio del cual se desarrollaba su trabajo, a estos él los llamó factores higiénicos”. Por un lado, está la motivación extrínseca, dada en relación con decisiones que se producen por efectos externos y que influyen en qué valor que se le da a hacer las funciones. Por otro lado, la motivación intrínseca, se refiere a esas motivaciones que nacen por deseo propio.</p> <p>Se tienen en cuenta también las teorías de:</p> <p>a) Psicología positiva de Martín Seligman: El ser humano es de por sí valioso, no por su forma de ser, sino por esos aspectos psicológicos positivos que le permiten a pesar de tener dificultades, desarrollar otras fortalezas como pueden ser la resiliencia, la valentía, la sabiduría o el altruismo y que mejoran la capacidad individual y colectiva para resolver problemas, resistir al dolor, ser más creativo y aumentar el altruismo.</p> <p>b) Jerarquía de necesidades humanas de Abraham Maslow: Se formulan 5 necesidades humanas 1. Fisiológicas; 2. De seguridad; 3. De pertenencia (sociales); 4. De estima; 5. De Autorrealización.</p> <p>c) Teoría de las necesidades aprendidas de David McClelland: El actuar está motivado por cuatro necesidades que son dominantes. Dependiendo de la personalidad, se da mayor o menor valor al motivador:                  1) Motivador de afiliación; 2) Motivador de logro; 3) Motivador de poder y 4). Motivador de la competencia.</p> <p>d) Modelo de Existencia-Relación-Crecimiento (ERC) o teoría de jerarquía de Alderfer: Explica que existen tres grupos o tipos de necesidades primarias y varias necesidades pueden estar ejerciéndose al mismo tiempo.                  1) De existencia; 2) De relaciones y 3) De crecimiento.</p>
<p><b>SITUACIÓN FINAL</b></p>	
<p><b>ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO DE GESTION HUMANA</b></p>	<p>El propósito de Medimás EPS es llegar a ser uno de los mejores lugares para trabajar en Colombia y busca un balance entre la vida personal y laboral a través de su plan de beneficios, pero se encontró:</p> <p><b>a)</b> Que muchas personas solicitan tiempo y poder acceder a los beneficios, éstos requieren de un mayor impacto. Es necesario reuniones informativas del tema para que los conozcan, actúen y participen de los beneficios. <b>b)</b> Que las necesidades de disfrute y motivación son distintas para cada uno de los miembros de la organización, así como la actitud hacia ellas. <b>c)</b> En</p>

	<p>algunos casos no existe conciliación entre el líder y las personas que tienen a su cargo para acceder a actividades, pues implica atrasos en las actividades laborales.</p>
<p><b>ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS DE RETIRO</b></p>	<p><b>a)</b> Se evidencia un índice de 44 retiros voluntarios mensuales, en donde la dimensión por <b>mejor oferta laboral es la más alta con un 38%</b>, indica la necesidad de oportunidades de desarrollo para que los colaboradores se sientan atraídos por lograr sus expectativas dentro de la empresa. Las razones de retiro: Un mejor trato, aspirar a tener un mayor acompañamiento del jefe inmediato, el colaborador se considera poco apreciado, valorado y además desmotivado, esto tiene como consecuencia una falta de compromiso afectivo por la empresa, precisamente porque la gente no se siente cómoda, siendo necesario aumentar dicho compromiso afectivo. El mejoramiento de las condiciones laborales es fundamental para que los colaboradores no busquen una mejor oferta.</p> <p><b>c)</b> Las personas están atentas no solo de su trabajo, sino del trabajo de otros, no por curiosidad ni porque tengan una mala actitud, sino por superarse a sí mismos y por explorar qué tan justos son con ellos. Si perciben injusticia, se produce frustración, agresividad (física, verbal y psicológica), reacciones emocionales como ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, apatía y desgano.</p> <p><b>d)</b> Lo que motiva a la gente que labora en Medimás EPS son: <b>1)</b> Beneficios en tiempo salariales y no salariales; <b>2)</b> Inclusión de familiares en actividades y planes de crecimiento académico; <b>3)</b> Escenarios que fortalezcan mejoramiento de clima laboral; <b>4)</b> Horarios flexibles; <b>5)</b> Home Office; <b>6)</b> Actividades experienciales; <b>7)</b> Espacios de esparcimiento; <b>8)</b> Reconocimientos.</p> <p><b>e)</b> <b>Las razones familiares y personales con un 23%</b>, demuestra cierto disgusto por la labor que desarrollan, pues muchos de ellos deciden no dar mayores explicaciones y aducen este motivo para evitar cuestionamientos. Sin embargo, muchos terminan manifestando querer cambiar de trabajo o que tienen la posibilidad de ejercer un cargo inmediatamente superior, buscando que se destaquen los aspectos positivos de las personas y procurando que las expectativas de vida que tienen se cumplan. Evidenciando que las verdaderas razones por las cuales las personas renuncian son su deseo de alejarse de jefes autoritarios, incomprensivos o descorteses.</p>

	<p><b>f) La insatisfacción con el jefe inmediato con un 13%.</b> Lo que determina la necesidad de contar con jefes que crean en las personas y que actúen por esas oportunidades y respaldo que ellas buscan y necesitan. Las personas sienten que no son reconocidas que algunos líderes no comprenden la importancia del capital humano, pues finalmente, se pueden lograr grandes cosas cuando todos los empleados se enfocan o dirigen a cumplir la misión de la empresa.</p>
<p><b>ANÁLISIS DE LA OBSERVACIÓN DIRECTA</b></p>	<p>Los colaboradores muestran su malestar emocional a través del lenguaje corporal: temblor en la voz, hablar rápido, abrir los ojos cuando reafirman sus inconformidades o mover las manos, tocarse la cabeza, hacer gestos con la boca o mirar hacia los lados. En relación con esto Martín (2011) manifiesta: “el sufrimiento en una persona es muy evidente, sin embargo, su deseo de realización no es tan destacable a simple vista, es necesario descubrirlo”, es por ello por lo que aspectos como sentirse libre para actuar en el trabajo, contribuye a su propia realización e influye en sus experiencias de logros. De la información que se resumió de la encuesta de clima, se encuentra que las personas manifiestan que las actividades no son suficientes para sentirse bien, porque muchas veces no tienen espacios especiales para el reconocimiento a su labor, además muchos manifiestan que no se sienten parte de la empresa y en algunas áreas, el clima laboral no es el mejor, puesto que existe falta de compañerismo y en ocasiones los compañeros son poco amables.</p>

### RECONSTRUCCIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

<b>Fase 1</b> Acercamiento y exploración	<b>Fase 2</b> Organización, categorización y análisis de la información	<b>Fase 3</b> Planeación y diseño de la propuesta	<b>Fase 4</b> Ejecución y construcción conjunta	<b>Fase 5</b> Retroalimentación
<p><b>a)</b> Antecedente: Talleres preprácticas.  <b>b)</b> Inicio a la experiencia: En Medimás EPS con la firma del contrato  <b>c)</b> Exploración de la problemática  <b>d)</b> Sentimientos de no sentirse valorado,</p>	<p><b>a)</b> Recolección: Entrevistas de retiro voluntario, observación directa y diagnóstico inicial de gestión de Talento Humano.  <b>b)</b> Categorías: Sentido de equipo,</p>	<p><b>a)</b> Teniendo en cuenta tanto las opiniones y puntos de vista de los colaboradores en las entrevistas de retiro, las observaciones,</p>	<p><b>a)</b> Actores: La practicante, la interlocutora y la profesional de bienestar.  <b>b)</b> Estrategia: “Un sistema de créditos, que busca promover la</p>	<p><b>a)</b> Modificaciones y ajustes: *No se pueden acumular créditos; no son canjeables por remuneración; no se acumulan con periodos de vacaciones o con otros beneficios; el líder tiene la facultad de suspender o limitar</p>

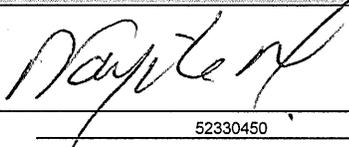
<p>no sentir gusto por el trabajo, inconformidad con el jefe inmediato, malas relaciones con los compañeros, sentir que no son escuchados, además una carga laboral muy pesada, no tener posibilidades de desarrollo y encontrar desagradable el ambiente de trabajo.</p>	<p>vida personal, oportunidad de desarrollo y entorno de trabajo.  <b>c)</b> Los colaboradores desean recibir mayor comprensión, más tiempo libre, que se haga seguimiento y retroalimentación a las tareas realizadas, que escuchen las dudas, inquietudes y sugerencias y tener oportunidades de desarrollo dentro de la organización.</p>	<p>los resultados de la encuesta de clima y importancia de la motivación se piensa en crear un plan de salario emocional.  <b>b)</b> Construcción del objetivo del plan luego con sus lineamientos y se dio a conocer en reunión con la interlocutora de práctica el 8 de agosto de 2018, quien lo avaló positivamente.</p>	<p>felicidad en las personas, un ambiente más saludable, disfrute de tiempo y recordación positiva hacia la entidad”.  <b>c)</b> Se tuvo en cuenta no extremar los beneficios.  <b>d)</b> Se creó un sistema de 1000 créditos para 10 beneficios en tiempo para cada empleado para que sean disfrutados durante un año</p>	<p>los beneficios conforme a la necesidad de la gestión; el área no recibirá reemplazo por las ausencias por lo que se debe garantizar no afectar productividad.  <b>b)</b> Revisión conjunta  <b>c)</b> Se efectúa la socialización de la construcción del plan de salario emocional,  <b>d)</b> Devolución del documento a Medimás EPS, al profesor de práctica, al profesor de proyecto de grado y la asesora de trabajo de sistematización.</p>
---	--	---	--	---

### LECCIONES APRENDIDAS

<p style="text-align: center;"><b>ANÁLISIS CRÍTICO DE LA EXPERIENCIA</b></p>	<p><b>a)</b> Si los colaboradores reciben reconocimiento, pueden avanzar en la carrera profesional o si se realizan personalmente al superar sus propios obstáculos y llegar a cumplir sus objetivos, se sienten motivados para trabajar hacia la misión de la empresa y procuran ofrecer un excelente servicio para la satisfacción de los usuarios internos y externos de la mejor manera posible. Cuando no pueden lograrlo, entonces son evidentes expresiones como: “me retiro porque estudie para ascender y no se cumplió”; “puedo tener otras responsabilidades”; “no valoran mi trabajo”; “no soy una máquina”, entre otras.</p> <p><b>b)</b> Se encuentran manifestaciones de tristeza, descontento e incluso disgusto por no sentirse importante para la empresa; los colaboradores verdaderamente quisieran sentirse satisfechos con las labores, el entorno de trabajo y concebirse parte de la compañía. Es por ello, que, con la realización de la propuesta, se espera promover un ambiente laboral más saludable y aportar a la disminución de deserción al trabajo por</p>
--	--

	<p>desmotivación laboral, fomentando una buena salud emocional y mejor relacionamiento.</p> <p><b>c)</b> Si el colaborador sabe que no será escuchado y que su problemática será vista como una queja, entonces, aunque desee seguir perteneciendo a la compañía tendrá ya sentimientos y necesidades que requieren ser satisfechas como la tranquilidad o sentirse valorado que no le permitirán continuar en la compañía. Es por ello por lo que el salario emocional puede ser tomado como una acción de mejora.</p> <p><b>d)</b> Se pueden plantear otras intervenciones: La conformación de comités y grupos focales que permitan generar espacios para mejorar el trabajo en equipo, mejorar la experiencia de compañeros nuevos, contribuir a las actualizaciones requeridas, fomentar el buen trato y el servicio, entre otras. (Ver anexo 1: Acciones de mejora).</p>
<p><b>ANÁLISIS REFLEXIVO DEL PRACTICANTE</b></p>	<p><b>a)</b> El colaborador puede perder el interés por conseguir las metas de la empresa y, por lo tanto, su gusto por lo que hace y como consecuencia prestarle poca importancia al trabajo o no encontrarlo útil para su vida. Por ejemplo, en el caso de ser menospreciado, su autoestima se ve afectada y entonces ya no se sentirá satisfecho y pensará que puede alcanzar mejores resultados en otra empresa. <b>b)</b> La realización de las entrevistas de retiro trajo consigo aprendizajes en cuanto a capacidad de escucha y observación. <b>c)</b> Con un plan más completo de bienestar que asegure la participación de todos se estimula el sentido de pertenencia hacia la compañía al sentirse valorado. <b>d)</b> Es necesario fortalecer de manera permanente la actualización en temas de Talento Humano, para tener cada vez mayores criterios para tomar decisiones, participar en la promoción de planes que promueven el clima laboral sano, apoyar los programas de gestión organizacional e ir fortaleciendo competencias como el pensamiento crítico, habilidades comunicativas, el aprendizaje continuo y el autocontrol en situaciones de estrés a la hora de manejar una carga laboral. <b>e)</b> La practicante cuenta con competencias como el trabajo en equipo, el don de servicio, la resolución de conflictos, la adaptación al cambio y autorreflexión. <b>f)</b> Hubo momentos de tensión durante el proceso por los mismos requerimientos del trabajo, que de una u otra forma se pudieron sobrellevar. <b>g)</b> Resultó dificultoso desarrollar una mayor habilidad con el manejo de Excel y lidiar por momentos con actitudes despectivas por parte de algunos compañeros del área en varias ocasiones.</p>

<p style="text-align: center;"><b>ACCIONES DE MEJORA</b></p>	<p>a) Continuar propiciando espacios de esparcimiento en familia y tiempo libre.</p> <p>b) Generar espacios de comunicación y cohesión entre los grupos de trabajo</p> <p>c) Detectar las fortalezas de las personas para motivar su desarrollo con acompañamiento</p> <p>d) Procurar la nivelación de cargas laborales atendiendo a la reducción de procesos redundantes</p> <p>e) Trabajar por la salud física y mental de los colaboradores</p> <p>f) Manifestar lo importante de los resultados alcanzados gracias a sus contribuciones y a su trabajo</p> <p>g) VER ANEXO 1 y ANEXO 2</p>
<p style="text-align: center;"><b>DEVOLUCIÓN DEL EJERCICIO</b></p>	<p>Esta sistematización de experiencias de la práctica profesional quedará documentada para Medimás EPS y para el docente tutor, el profesor Harold Montes con el fin de dar cuenta de la retroalimentación recibida a través de la actuación directa de la compañía que contribuyó al desarrollo personal y profesional de la practicante, antes de la sustentación final ante los jurados de proyecto de grado. (VER ANEXO 1 Y ANEXO 2).</p>

		<b>AUTORIZACIÓN PUBLICACIÓN DE DOCUMENTOS EN EL REPOSITORIO COLECCIONES DIGITALES</b>		<b>VERSIÓN:</b> 1.0
				<b>CÓDIGO:</b> FR-RA-BLI-05
<b>Gestión de Recursos Académicos</b>			<b>FECHA:</b> 08-feb-16	
<b>FechaSolicitud</b>	10-dic-18			
<b>1. DATOS DE PUBLICACIÓN</b>				
(Tesis, trabajo de grado, monografía, artículo, video, conferencia, libro, imagen, fotografía, audio, presentación, trabajos de grado u otros) y del(los) autor(es)				
<b>Documento de Identidad</b>		<b>Apellidos</b>	<b>Nombres</b>	<b>Correo Electrónico</b>
<b>Tipo</b>	<b>Número</b>			
C.C	52330450	BAUTISTA FORERO	NAYIBE	nbautistafo@uniminuto.edu.co
<b>Título del Documento</b>		Sistematización de experiencias en la práctica profesional, orientada a proponer el plan de salario emocional con base a entrevistas de retiro en Medimás EPS		
<b>Nombre del Evento Origen (Si aplica)</b>				
<b>Fecha del Evento (Si aplica)</b>		Proceso de práctica profesional: de abril a diciembre de 2018. Sustentación ante jurados el 1 de diciembre de 2018		
<b>Palabras Claves (Materias):</b>				
<b>2. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE DOCUMENTOS EN EL REPOSITORIO COLECCIONES DIGITALES UNIMINUTO</b>				
<p>Mediante este documento autorizo a la Corporación Universitaria Minuto de Dios, para publicar el documento (tesis, trabajo de grado, monografía, artículo, video, conferencia, libro, imagen, fotografía, audio, presentación u otro) que a la fecha entrego en formato digital, y doy plena autorización a la Corporación Universitaria Minuto de Dios, de forma indefinida, para que según los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, la Ley 44 de 1993, leyes y jurisprudencia vigente al respecto, haga publicación de este en el Repositorio Colecciones Digitales Uniminuto, ubicado en el sitio Web <a href="http://repository.uniminuto.edu:8000/jspui/">http://repository.uniminuto.edu:8000/jspui/</a> para fines educativos y no lucrativos. Esta autorización es válida para las facultades y derechos de uso sobre la obra en formato digital, electrónico, virtual y para usos en redes, Internet, extranet, y cualquier formato o medio conocido o por conocer.</p> <p>EL AUTOR expresa que el documento (tesis, trabajo de grado, monografía, artículo, video, conferencia, libro, imagen, fotografía, audio, presentación u otro) objeto de la presente autorización es original y lo elaboró sin quebrantar ni suplantando los derechos de autor de terceros, y de tal forma, el documento (tesis, trabajo de grado, monografía, artículo, video, conferencia, libro, imagen, fotografía, audio, presentación u otro) es de su exclusiva autoría y tiene la titularidad sobre éste. En caso de queja o acción por parte de un tercero referente a los derechos de autor sobre el documento (tesis, trabajo de grado, monografía, artículo, video, conferencia, libro, imagen, fotografía, audio, presentación u otro) en cuestión, EL AUTOR asumirá la responsabilidad total y saldrá en defensa de los derechos aquí autorizados; para todos los efectos, la Corporación Universitaria Minuto de Dios actúa como un tercero de buena fe.</p> <p>Toda persona que consulte ya sea el Repositorio Colecciones Digitales Uniminuto, como el Catálogo en línea u otro medio electrónico, podrá copiar apartes del texto citando siempre la fuente, es decir el título del trabajo y el autor. Esta autorización no implica renuncia a la facultad que tengo de publicar total o parcialmente la obra en otros medios.</p> <p>La autorización debe estar respaldada por las firmas de todos los autores del documento (tesis, trabajo de grado, monografía, artículo, video, conferencia, libro, imagen, fotografía, audio, presentación u otros).</p>				
Si Autorizo <input type="checkbox"/>		No Autorizo <input checked="" type="checkbox"/>		
<b>3. FIRMAS DE AUTOR (ES)</b>				
<b>Firma Autor 1:</b>		<b>Firma Autor 2:</b>		
				
Documento de Identidad No. 52330450		Documento de Identidad No.		
<b>Firma Autor 3:</b>		<b>Firma Autor 4:</b>		
Documento de Identidad No.		Documento de Identidad No.		