

CARACTERIZACIÓN DE ESTRATEGIA DE "EMPLOYER BRANDING" (GESTIÓN DE MARCA) EN EL PROCESO DE ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE LOS CARGOS MÉDICOS DE COOMEVA EPS, COOMEVA MEDICINA PREPAGADA Y SINERGIA GLOBAL EN SALUD, EN SANTIAGO DE CALI, COLOMBIA.

**DIANA LUCÍA DÍAZ BENAVIDES
MONICA FERNANDA MARQUEZ OSORIO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI**

2014

CARACTERIZACIÓN DE ESTRATEGIA DE "EMPLOYER BRANDING" (GESTIÓN DE MARCA) EN EL PROCESO DE ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE LOS CARGOS MÉDICOS DE COOMEVA EPS, COOMEVA MEDICINA PREPAGADA Y SINERGIA GLOBAL EN SALUD, EN SANTIAGO DE CALI, COLOMBIA.

**DIANA LUCÍA DÍAZ BENAVIDES
MONICA FERNANDA MARQUEZ OSORIO**

**Proyecto de grado para optar al título de
Magister en Administración de Empresas**

**Director de Tesis,
DAVID JOSÉ LEAL RAMÓN**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI**

2014

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Santiago de Cali, 28 de Octubre de 2014

A los líderes de las organizaciones para que el capital humano se convierta en el centro de las estrategias futuras.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios por permitirnos culminar esta nueva etapa en nuestras vidas. A nuestras familias por apoyarnos y respaldarnos siempre de manera incondicional.

A la Universidad del Valle y la Federación Colombiana de Gestión Humana ACRIP por acogernos y formarnos con los más altos estándares de calidad.

A los directivos y colaboradores de Coomeva EPS, Coomeva Medicina Prepagada y Sinergia Global en Salud, por su sinceridad y amabilidad al brindarnos la información que fundamenta a esta investigación.

A nuestro director de tesis, el profesor David Leal Ramón, por aceptar guiarnos en esta investigación. Gracias a sus conocimientos, dedicación y apoyo para hacer de este proyecto una realidad.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN.	
INTRODUCCIÓN.	
1. EL PROBLEMA.	17
1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA: ANTECEDENTES, FORMULACIÓN Y DESCRIPCIÓN.	17
1.2. OBJETIVOS.	21
1.2.1. OBJETIVO GENERAL.	21
1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	22
1.3. JUSTIFICACIÓN.	22
1.4. DISEÑO METODOLÓGICO.	28
1.4.1. PERFIL DE LOS SUJETO DE INVESTIGACIÓN.	30
1.4.2. OTRAS FUENTES DOCUMENTALES.	36
1.4.3. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.	36
1.4.4. INSTRUMENTOS.	38
1.4.5. PLAN DE ANÁLISIS.	39
1.4.6. ACTIVIDADES DE LA INVESTIGACIÓN.	40
2. MARCO REFERENCIAL.	45
2.1. MARCO TEÓRICO.	45
2.2. MARCO CONCEPTUAL.	69
2.3. MARCO EMPRESARIAL.	73
2.4. MARCO LEGAL.	85

3.	RESULTADOS.	96
3.1.	PROCESO DE ATRACCIÓN.	100
3.2.	PROCESO DE RETENCIÓN.	113
4.	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO.	123
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	146
6.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	150
7.	ANEXOS.	157

LISTA DE TABLAS.

	Pág.
Tabla No. 1. Categorías de análisis.	30
Tabla No. 2. Distribución Médicos Generales Regional Suroccidente Coomeva Salud.	35
Tabla No. 3. Distribución Directores de Unidad Regional Suroccidente Coomeva Salud.	35
Tabla No. 4. Muestra de plan de análisis.	40
Tabla No. 5. Muestra del cronograma de actividades.	43
Tabla No. 6. Matriz operacional de cumplimiento de los objetivos específicos.	44
Tabla No. 7. Modelos de aplicación de la estrategia de Employer Branding.	66
Tabla No. 8. Reconocimiento en revistas.	79
Tabla No. 9. Hallazgos y promesas de la propuesta por categorías	131

LISTA DE FIGURAS.

	Pág.
Figura No. 1. Ciclo de la importancia de la reputación empresarial.	25
Figura No. 2. Estructura Coomeva Sector Salud.	74
Figura No. 3. Estructura Gerencia regional suroccidente.	75
Figura No. 4. Encuesta Directores de Unidades. Aspectos por mejorar.	97
Figura No. 5. Encuesta Directores de Unidades. Aspectos por destacar.	97
Figura No. 6. Encuesta Médicos Generales de Unidad. Aspectos por mejorar.	98
Figura No. 7. Encuesta Médicos Generales de Unidad. Aspectos por mejorar.	99
Figura No. 8. Diagrama de fases de la propuesta.	124
Figura No. 9. Modelo Conceptual de la propuesta de valor para el empleado.	127
Figura No. 10. Logo de la estrategia	142

LISTA DE ANEXOS.

	Pág.
Anexo A. Formato presentación y confidencialidad.	157
Anexo B. Fichas Estado del Arte.	160
Anexo C. Fichas Conceptuales.	170
Anexo D. Guía de Entrevista Gerente Coomeva EPS, Coomeva Medicina Prepagada y Sinergia Global en Salud.	200
Anexo E. Guía de Entrevista Jefe de Selección de Coomeva Servicios Administrativos.	202
Anexo F. Guía de Entrevista Jefe de Gestión Humana Suroccidente.	204
Anexo G. Formato de Encuesta Directores de Unidades de Prestación de Servicio.	207
Anexo H. Formato de Encuesta Médicos Generales de Unidad.	210
Anexo I. Plan de Análisis.	213
Anexo J. Cronograma de Investigación.	229

RESUMEN.

El Employer Branding¹ ha empezado a cobrar importancia en los últimos años, y a pesar de que en Colombia, pocos han sido los estudios de este tipo, se destaca una clara tendencia de su uso y manejo en organizaciones Europeas, principalmente en España. Este trabajo es propuesto con el interés de caracterizar una estrategia de Employer Branding que mejore los procesos de atracción y retención de talentos en cargos médicos de Coomeva EPS, Coomeva Medicina Prepagada y Sinergia Global en Salud, pues los altos niveles de rotación en este sector, han prendido las alarmas de jefes y directivos de Gestión Humana dentro de la compañía.

La indagación sobre los procesos actuales pretende determinar qué tan claras se encuentran las políticas de recursos humanos, la comunicación interna y la cultura de la organización. De la misma forma, las entrevistas y encuestas semi estructuradas a los directivos y colaboradores de la organización, permitirá conocer la percepción actual que tienen de estos procesos y la posible causa de la actual fuga de talentos.

Los hallazgos arrojados a partir de la investigación, permiten identificar que Coomeva está realizando una buena gestión, pero es necesario trabajar en la forma de comunicar y construir una reputación organizacional. Estos resultados del trabajo de investigación, son el insumo para plantear desde el Employer Branding una serie de mejoras a los procesos de atracción y selección de personal, a fin de establecer una identidad corporativa, evaluarla y realizar los

¹Herramienta de gestión que desarrolla los atributos tangibles e intangibles de una organización, a partir de estrategias que involucren mercadeo, comunicación y recursos humanos (Witt, S.F.)

ajustes pertinentes cuando sean necesarios. Esperamos que Coomeva, al igual que las organizaciones que han implementado alguna estrategia de este tipo, pueda identificar mejoras significativas en su gestión, mitigar la fuga de talentos y posicionarse como una de las mejores empresas para trabajar en Colombia.

INTRODUCCIÓN.

A finales del siglo XX, emerge en Estados Unidos un reconocimiento al talento como un motor del desempeño. Las organizaciones en busca de lograr una ventaja competitiva, inician procesos y estrategias que vayan más allá de mejorar los simples procesos productivos, y se enfocan en el aspecto realmente clave y diferenciador: las personas. Es así, como nace una nueva tendencia a estudiar, desarrollar e implantar propuestas, que trabajen la mentalidad de los líderes de las organizaciones, propuestas que se enfoquen en el talento mismo de su capital humano.

A pesar de existir una conciencia sobre la importancia del talento, los directivos de las organizaciones no contaban con estrategias claras para adoptar una mentalidad de talento, crear una propuesta de valor para los empleados, reconstruir la estrategia de reclutamiento, incorporar el desarrollo en la organización y diferenciar al personal (Michaels, Handfield & Axelrod, 2001).

El Employer Branding parece nacer de esta carente falta de madurez en las estrategias orientadas a la atracción y el desarrollo del personal. Por lo tanto, es considerada cómo la estrategia e iniciativa que una empresa adopta para lograr que su identidad corporativa tenga unos atributos asociados, y que sea percibida como atractiva por los profesionales, es decir, que logre atraer, motivar y retener los “talentos” (Denis, S.F.).

Employer Brand & Employer Value Proposition (EVP) Attributes Global Research Study, es uno de los mayores estudios a nivel mundial sobre los atributos de las marcas como empleadoras. Este estudio refleja cómo las empresas que logran un mayor nivel de facturación a escala

mundial, son aquellas que ofrecen a sus empleados un trabajo interesante en el que poder superarse, un salario justo, oportunidades de desarrollo profesional y de crecer con el negocio, se convierten en prioridad (Méndez, 2012).

En Europa, específicamente en España, este concepto se ha extendido rápidamente. De acuerdo un estudio realizado por la firma PeopleMatters, ocho de cada diez empresas cuenta con una estrategia de Employer Branding, pero más allá de este porcentaje, el estudio es un reflejo de cómo se han venido manejando este tipo de estrategias, donde priman los objetivos externos (reclutamiento, 29%; reputación corporativa, 15% y posicionamiento de marca, 13%) frente a los internos (motivación, 29%; retención, 14%), aunque estas prioridades varían en función del sector de la actividad (Peplematters, 2011).

En América Latina ha sido poco o más bien nulo el desarrollo del Employer Branding, aunque se encuentran varios estudios sobre reputación e importancia del talento. *El mercado del talento en América Latina*, es un estudio que retrata de manera cuantitativa el talento en las 35 ciudades más grandes de este continente. Se destaca en el reporte, la importancia del conocimiento y la interconexión global como un activo clave en la creación de valor. Específicamente en Colombia, se revela que las grandes reservas de talento y los bajos salarios se han convertido en un atractivo para empresas multinacionales; por lo tanto, la invitación es a enfocarse más en la formación de talentos, pues de esa forma se lograr un mayor impulso a la economía de la región (Casarin, 2011).

De acuerdo con Casarín (2011), la fuga de individuos calificados erosiona la base del conocimiento y afecta directamente el desempeño de las organizaciones, por lo tanto, es fundamental investigar y trabajar con herramientas de gestión, cómo el Employer Branding, que exalten la importancia del talento, los atraiga, motive y retenga.

Ante la importancia del Employer Branding, el presente trabajo de investigación, busca ahondar en el concepto y su metodología, planteando una propuesta que permita identificar características para el diseño de una estrategia de Employer Branding dirigida al personal médico de Coomeva EPS, Coomeva Medicina Prepagada y Sinergia Global en Salud. Estas organizaciones tienen en la actualidad una fuerte necesidad de atracción y retención de talento humano, pues se considera poco atractivo el empleo en estas instituciones para los profesionales de la salud, a causa de los altos niveles de rotación, la reputación actual de las entidades de salud y el fenómeno relacionado con las debilidades del modelo de salud actual en Colombia.

El desarrollo de la investigación se llevó a cabo en tres grandes capítulos; en el primero se documentó y caracterizó los procesos actuales de atracción y retención de talentos, en el segundo se logró identificar la percepción sobre los procesos de atracción y retención de talentos que tienen las personas que ocupan cargos médicos de las empresas en estudio y en el tercer capítulo de definió una propuesta de valor que Coomeva EPS, Coomeva Medicina Prepagada y Sinergia Global en Salud puede ofrecer a sus colaboradores del área médica.

Finalmente se incluyen a manera de conclusiones, elementos relacionados no solo con la manera como operativamente se gestionan los procesos de atracción y retención, sino también

la percepción de los mismos por parte de los colaboradores y la manera como la organización lleva a cabo sus procesos de comunicación externa. Ya que estas estrategias de gestión de marca son las que finalmente impactan en la reputación de las organizaciones, permitiendo que se transformen en lugar atractivo para trabajar.

La investigación concluye con algunas recomendaciones de un tema desconocido aun en Colombia y algunas sugerencias que invitan a hacer mayores esfuerzos en el estudio de este tema, pues es necesario que a partir de la investigación se pueda tener un mayor alcance a otros públicos y medir el impacto que ésta estrategia posee.

1. EL PROBLEMA.

1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA: ANTECEDENTES, FORMULACIÓN Y DESCRIPCIÓN.

Con la expedición de la Ley 100 de 1993, Ley de Seguridad Social Integral, el panorama para la salud en Colombia cambió y las Entidades Promotoras de Salud EPS empezaron a operar el 1 de enero de 1995, siendo las encargadas de afiliar a la población, recaudar los pagos al Sistema y prestar los servicios de salud, directamente o a través de Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS.

Hoy, 19 años después, se habla de un sistema de salud en crisis, para algunos por problemas financieros, para otros por problemas de estructura. Juan Diego Restrepo Toro, periodista de la universidad de Antioquia asegura que la crisis consiste no solo en la falta de plata como casi siempre lo presentan. Para este autor, el modelo de salud está basado en la “competencia regulada”, que considera a la salud como un negocio y no como un derecho fundamental, por esta razón las utilidades priman frente a la equidad, la atención oportuna y con calidad a las necesidades de la población.

Por su parte, Fonseca (2014) afirma que “La crisis que se presenta en el sector de la salud en Colombia no es un problema reciente, sino es la consecuencia de años de corrupción, aumentos incontrolados en los precios de los medicamentos, malversación de dineros públicos, cobros y pagos fraudulentos, destinación de recursos públicos a sectores que no tienen que ver con la

salud sino con sectores privados, combinado con falta de gerencia, regulación e intervención estatal”.

Es así como durante el año 2011 y 2012 los actores del Sector Salud vivieron circunstancias difíciles, especialmente las EPS, debido a las investigaciones de los organismos de vigilancia y control, y al incremento de la cartera de recobros con el Fosyga, estas organizaciones tuvieron que enfrentar serios problemas de liquidez. A todo lo anterior, se suma la gran incertidumbre acerca del futuro de la salud en Colombia, unida al profundo desconocimiento de la opinión pública acerca de las normas, el funcionamiento y la realidad que afrontan las organizaciones de salud; además la consolidación de serios problemas estructurales que hoy tienen en jaque al Sector.

Ante tal panorama, en el año 2013, el gobierno nacional radicó ante el congreso de la república dos proyectos de ley de Reforma a la Salud (Redacción el Tiempo, 2013), en Octubre de 2013 el congreso aprobó la Ley Estatutaria en Salud 209 y el 29 de Mayo de 2014 fue declarada por la Corte Constitucional como exequible, es decir constitucional, para posteriormente ser sancionada por el presidente; mientras tanto, el proyecto de Ley Ordinaria 210 hundida en el congreso por vencimiento de términos, deberá ser presentada nuevamente en 2014, ante el nuevo congreso. Dicha reforma tiene dentro de sus objetivos eliminar barreras al acceso, tener un sistema con mejor calidad y oportunidad, tener un sistema mucho más legítimo y recuperar la confianza de los usuarios en el sistema de salud.

Mientras se dan estos cambios en el sistema de salud, las Entidades Promotoras de Salud EPS

como Coomeva, deberán seguir prestando sus servicios a más de 3 millones de usuarios en Colombia; pero ¿cómo logra esta entidad entregar servicios de alta calidad en medio de serios problemas financieros, estructurales y de reputación que afrontan las EPS?

Para Coomeva EPS, Coomeva Medicina Prepagada y Sinergia Global en Salud la repuesta está en la ejecución de una estrategia orientada en 5 focos (Coomeva, 2012):

- 1) Mejorar el desempeño en resultados en salud y la confianza en el Estado.
- 2) Lograr un mayor nivel de satisfacción de usuarios.
- 3) Reducir el riesgo económico fortaleciendo los servicios No Pos.
- 4) Fortalecer el clima y la cultura organizacional, a través de la consolidación de una cultura de alto desempeño con dimensión reputacional.
- 5) Generar valor económico alcanzando la efectividad operacional.

Sin embargo, el cumplimiento de estos objetivos que apuntan al mejoramiento de los servicios en salud, está condicionado a la contribución que hagan sus proveedores, prestadores de servicios, accionistas y sus colaboradores. La organización debe definir estrategias que fortalezcan su marca para que sea atractiva a la vinculación de personal administrativo y médico, facilitando así mismo el compromiso de ellos con los objetivos de la empresa.

Para lograr atraer y retener a sus proveedores, prestadores, accionistas y colaboradores, Coomeva EPS, Coomeva Medicina Prepagada y Sinergia Global en Salud, se apalancan en la imagen reputacional del Grupo Corporativo Coomeva. Sin embargo, su mayor dificultad se

encuentra en este último grupo de interés: los colaboradores; especialmente, los que están directamente vinculados a la prestación de los servicios de salud, es decir, los profesionales médicos.

Si bien el área de Gestión Humana cuenta con un plan estratégico que establece focos de acción que permiten atraer, desarrollar y retener a los mejores talentos, se presentan factores internos como la alta dispersión geográfica de sus oficinas [1062 municipios en EPS y 49 puntos de atención Medicina Prepagada] (Cooomeva, 2012) que no facilita un contacto cercano con los colaboradores, la falta de planes carrera para el personal médico, ya que la estructura no lo permite y la situación financiera, que impide invertir en mejores programas para este grupo de interés.

De igual forma se presentan factores externos como la incertidumbre del actual modelo en salud que genera inestabilidad laboral y resistencia de los profesionales a ejercer su labor en las EPS, pues su gestión diaria está en constante supervisión de la población usuaria y de los medios de comunicación. La tendencia a desempeñarse en roles administrativos y menos asistenciales, es cada vez más alta, sumado a ello, existe un constante deseo de especializarse en ramas de la medicina por fuera del país, lo que se traduce en altos niveles de rotación.

Todo lo anterior conlleva a que los procesos de la atracción y retención de personal médico que lidera gestión humana, se conviertan en un reto, de manera que deban diseñarse estrategias que contribuyan a fortalecer la marca de Coomeva EPS, Coomeva Medicina Prepagada y Sinergia Global en Salud, creando una proposición de valor al profesional médico, la cual

genere influencia en el mercado laboral y le permita a la empresa proyectarse como un buen empleador para los profesionales de la salud, atrayendo candidatos potenciales, reforzando el sentido de pertenencia de los actuales empleados y reteniendo los mejores talentos.

De esta manera, la estrategia de posicionamiento de marca empleador de Coomeva EPS, Coomeva Medicina Prepagada y Sinergia Global en Salud, no solo contribuiría al sistema de salud en Colombia, al contar con profesionales más comprometidos, contributivos y competentes, que presten mejores servicios de salud, sino también a mejorar la imagen reputacional de las instituciones de salud y recuperar la confianza de los usuarios en Colombia. Todo lo anterior nos lleva a plantear el problema ¿Cuáles deberán ser las características de la estrategia de Employer Branding, que puede implementar Coomeva para posicionarse como una empresa atractiva para trabajar?

1.2. OBJETIVOS.

1.2.1. OBJETIVO GENERAL.

Caracterizar una estrategia de Employer Branding dirigida al personal médico de Coomeva EPS, Coomeva Medicina Prepagada y Sinergia Global en Salud.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Documentar y caracterizar el proceso actual de atracción y retención talentos de cargos médicos de Coomeva EPS, Coomeva Medicina Prepagada y Sinergia Global en Salud.
- Identificar la percepción que tienen las personas que ocupan cargos médicos de Coomeva EPS, Coomeva Medicina Prepagada y Sinergia Global en Salud sobre los actuales procesos de atracción y retención de talentos.
- Definir la propuesta de valor que Coomeva EPS, Coomeva Medicina Prepagada y Sinergia Global en Salud tiene para ofrecer a sus colaboradores del área médica.

1.3. JUSTIFICACIÓN.

El trabajo ha tenido inmensas transformaciones, del cultivo a la esclavitud, a la revolución industrial, a la sociedad de la información y finalmente, lo que hoy conocemos como sociedad del conocimiento. Como lo afirmó Peter Drucker, el conocimiento se convertirá en el centro de la producción de la riqueza (UNESCO, 2005). Si antiguamente en época de crisis económica el principal objetivo era el control de costos, ahora es la atracción y la retención de talento clave (Del control de costos a la atracción y retención del talento, S.F.)

Los trabajadores se han ido catalogando como el verdadero sustento de las empresas, ya que no solo son quienes poseen el conocimiento, sino quienes han desarrollado competencias tales como compromiso, responsabilidad, capacidad de aprendizaje y comunicación, que les permiten ejecutar con éxito su labor (Alles, 2007).

Las empresas que pueden atravesar crisis de manera más exitosa, son aquellas que tienen un foco en el talento, que saben tratar a su gente, identifican y diferencian a los individuos con mejor desempeño y potencial, e invierten más recursos, que otras, en mantener a su talento (Del control de costos a la atracción y retención del talento, S.F.) Esto ha generado, que las organizaciones hayan despertado una conciencia sobre la transformación del papel del trabajador, esforzándose cada día en brindar mejores oportunidades de desarrollo, beneficios, retribuciones económicas, entre otros.

De acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas DANE, en Colombia, la proporción de personas con títulos de educación superior incrementó en 0,9% entre el años 2011 y 2012 (DANE, 2013), lo que confirma el crecimiento del mercado, pues la formalización de la educación ha permitido que más personas fortalezcan sus conocimientos y competencias.

A partir de estos resultados, podría afirmarse que las organizaciones tienen posibilidad de escoger su personal en una amplia variedad profesionales, sin embargo, aquellos con verdadero talento son escasos y difíciles de atraer. Personas con habilidades, dotes, destrezas, conocimientos, experiencia, inteligencia, juicio, actitud, carácter e iniciativa, son aquellas por las cuales las organizaciones están dispuestas a librar batallas (Michaels, Handfield & Axelrod, 2001).

Dichas batallas por el talento, han tenido que cambiar su enfoque, pues en la actualidad, las nuevas generaciones entremezclan producción y entretenimiento de manera muy diferente de las

generaciones anteriores (Tejerina, 2009). Atraer a los jóvenes talentos se considera un reto, pues buscan conseguir un trabajo que colme sus expectativas personales y su desarrollo profesional requiere integrar diferentes generaciones, crear una identidad común con diversos empleados, atraer a públicos diferentes y afrontar un mundo laboral independiente, colaborativo y menos seguro (Ranera, 2012).

Pero más allá de la atracción, está la retención, pues de nada sirve atraer a los mejores, cuando se corre el riesgo de perderlos rápidamente en esta guerra por el talento. Es así, cómo otros aspectos cobran más importancia a la hora de retener a los mejores: conciliación del trabajo con la vida familiar, programas de formación y carrera profesional, actitud y dedicación de los líderes hacia sus subordinados, organizaciones con buen clima laboral, reconocimiento el trabajo realizado, comunicación eficaz, salud laboral y ausencia del estrés (Baguer, 2009).

Atraer y retener talentos es una tarea que se destaca en la agenda de cualquier directivo, pues reconocen que la reputación corporativa va más allá del concepto de imagen, en tanto que la imagen puede crearse, pero la reputación se gana (Sanchez & Barriuso. 2007). Por lo tanto, hay que trabajar en la percepción del mercado, la actuación y gestión pasada de la empresa, las expectativas de futuro generadas, y la comparación con sus competidores (Soto, S.F.).

La reputación empresarial juega un papel fundamental en el desarrollo de las gestiones y el fluir cíclico de la misma. De acuerdo con Romyna Soto (S.F), una mejor y sustentada reputación corporativa influye positivamente en la motivación de un trabajador potencial y sobretodo en la de uno actual:

Figura No. 1 Ciclo de la importancia de la reputación empresarial



Fuente: Elaboración propia

Las personas comprometidas prestarán mejores servicios, y contribuirán a mejorar la calidad de sus productos para satisfacer a los consumidores, con lo cual se cierra el ciclo, haciendo de una organización, una organización exitosa. La rotación de personal es un factor, que debe ser tenido en cuenta por los directivos. Podemos reconocer en algunos puestos laborales, empleados insatisfechos, frustrados y desmotivados que le hacen un gran mal a la organización. Esto hace que la inversión que se realiza en capacitación y formación, no sea fácil de recuperar, simplemente porque el trabajador decide irse en busca de un mejor postor.

En este juego de rotación pierden todos, los empleados que no pueden obtener una estabilidad laboral, las empresas que ven como el dinero invertido se les escapa de las manos y finalmente los consumidores o clientes, quienes deben ajustarse a nuevos ritmos de atención y en algunas oportunidades, desinformación. La reputación corporativa es responsabilidad de todos y cada uno de los miembros de una organización, por lo que todas las funciones críticas y actividades de la misma, deben de asumir dicha responsabilidad en el día a día de su gestión de manera transversal (Soto, S.F.)

El Employer Branding, entendido como unión del marketing, recursos humanos y comunicación, permitirá mitigar esta rotación para que tanto los talentos existentes, como los potenciales hagan de la organización un verdadero éxito.

Este tipo de estrategias exige total transparencia, pues es necesario divulgar realmente la esencia misma de la organización para cumplir con los compromisos propuestos y no comprometerse con retos imposibles de cumplir (Jimenez & Gomez, 2011). Los compromisos contractuales están siendo reemplazados por relaciones basadas en la confianza, y si se defrauda el compromiso y por lo tanto la lealtad, se pierden por completo cualquier relación (Villalba, 2012).

Las empresas deben velar por políticas de recursos humanos claras, coherentes y reales, pues de lo contrario difícilmente se pueda transmitir la imagen de buen empleador (Witt, S.F). Los trabajadores crean expectativas sobre los comportamientos de la empresa y su relación con la propuestas de valor y compromisos adquiridos, y cuando no existe una coherencia en ellas, se corre el riesgo de perder la credibilidad y por ende la motivación, incentivando de esta forma la rotación.

Es importante entonces, que las directivas de la organización sepan dónde están, donde quieren llegar y como lo pueden lograr, pues de lo contrario será muy difícil navegar para llegar a su objetivo (Jimenez, 2012). La comunicación como eje transversal de las políticas y la cultura de la organización, permitirá transmitir puntualmente las metas, los objetivos, las funciones de

cargos, el perfil laboral, las retribuciones salariales y los beneficios tangibles e intangibles que tendrán los trabajadores.

Es así como este trabajo de investigación se enfoca en identificar características que permitan el diseño de una estrategia de Employer Branding dirigida al personal médico de Coomeva EPS, Coomeva Medicina Prepagada y Sinergia Global en Salud de manera que se pueda establecer una relación más sólida con aquellos talentos en cargos médicos y lograr a futuro una disminución en el indicador de rotación.

Lograr a través del mejoramiento de sus procesos de gestión humana, consolidar la imagen de buen empleador, impactará no solo la imagen de las tres empresas del sector salud sino de todo el grupo empresarial Coomeva, ya que al ser una organización de tipo cooperativo, sus miles de asociados podrán llegar a tener una percepción positiva del grupo y sus empresas, logrando así la fidelidad de los mismos.

Identificar cual es la proposición de valor y aquellos elementos que diferencia a Coomeva de otras entidades promotoras de salud, permitirá diseñar planes de mejoramiento basados en el Employer Branding que sin duda impactará en uno de los principales problemas que afronta el sistema de salud en Colombia: la prestación de servicios de salud.

Al ser una empresa Vallecaucana, el posicionamiento de Coomeva, contribuirá al crecimiento económico de la región y al fortalecimiento del sistema de salud en Colombia a través de la generación de empleo y la creación de vínculos comerciales con proveedores y prestadores de

servicio.

Además de lo señalado anteriormente, este trabajo tiene como propósito académico, implementar una metodología investigativa que permita conocer el Employer Branding como herramienta clave en los procesos de gestión humana de las organizaciones y cómo estas nociones pueden aplicarse de manera concreta a una organización. Somos conscientes de la novedad del tema, y esto hace de la investigación un reto teórico, pues ha sido poco estudiado, sin embargo, en este trabajo se busca realizar un análisis de esta nueva propuesta, la pertinencia con los objetivos de las organizaciones y la realidad colombiana.

Para la facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, será un aporte significativo, pues son escasos y casi nulos los estudios sobre esta nueva tendencia. Las nuevas herramientas para la atracción y retención de personal contribuirán no solo al desarrollo de las organizaciones, sino a ampliar los conocimientos administrativos que la Universidad promueve.

1.4. DISEÑO METODOLÓGICO.

Tipo de estudio. Para este análisis, se desarrolla una investigación de tipo descriptivo que pretende realizar una caracterización de los procesos actuales de atracción y retención de Coomeva EPS, Coomeva Medicina Prepagada y Sinergia Global en Salud, a fin de formular estrategias de Employer Branding como herramienta clave de atracción y retención de personal.

Este estudio descriptivo tiene como propósito especificar las propiedades más importantes del proceso de atracción y retención que actualmente se lleva a cabo en Coomeva Salud, evaluar su implementación y determinar la percepción que existe por parte de directivos y colaboradores. La descripción de los elementos que componen el proceso, permitirán establecer que aspectos son susceptibles de mejora, para desarrollarlos en la estrategia de Employer Branding.

La información se obtendrá a través de fuentes documentales propias de la organización, tales como informes de gestión, presentaciones, resultados de encuestas, entre otros, que permitirán extraer la información y los datos ajustados a la realidad que vive la organización, además contarán con el nivel de detalle del “deber ser” de este tipo de procesos, lo que la organización ha diseñado en el papel, comparado con lo que se vive en el día a día y lo que es percibido por los Stakeholders.

Método de trabajo. Partiendo del conocimiento general para llegar al particular, el método deductivo, permitirá el análisis de varias premisas con el objetivo formular la estrategia de Employer Branding. A partir de la realización de entrevistas en profundidad, encuestas semi estructuradas y revisión documental, como técnicas de recolección de información, se analizan los resultados obtenidos bajo tres categorías que contribuyen a la elaboración y el diseño de los planteamientos de mejora de los procesos de atracción y retención apoyados en el Employer Branding.

El proceso de recolección de información se orienta a partir de ejes temáticos que fueron desarrollados de manera empírica en categorías de análisis. Estas categorías, orientan la

búsqueda de información, la elaboración de los instrumentos y posteriormente la estructura del análisis e interpretación.

Tabla No. 1 Categorías de análisis

1. Reputación	2. Atracción y Selección	3. Retención
1.1 Cultura Corporativa	2.1 Atracción	3.1 Retribución
1.2 Reputación Interna	2.2 Selección	3.2 Desarrollo
1.3 Posicionamiento	2.3 Contratación	3.3 Propuesta de Valor

Fuente: Elaboración propia

1.4.1. PERFIL DE LOS SUJETO DE INVESTIGACIÓN.

Con el objetivo de conocer el funcionamiento de los actuales procesos de atracción y retención en cargos médicos de Coomeva EPS, Coomeva Medicina Prepagada y Sinergia Global en Salud, fue necesario determinar cuáles son aquellos agentes que interactúan de manera primordial con estos procesos.

Coomeva EPS, Coomeva Medicina Prepagada y Sinergia Global en Salud regional suroccidente, comprende los departamentos de Cauca, Nariño y Valle del Cali. Considerando el alcance de esta investigación, se han focalizado los esfuerzos en el departamento del Valle del Cauca, específicamente en las 6 unidades médicas que funcionan en el municipio de Santiago de Cali.

Estos sujetos de investigación están divididos en dos grandes grupos, el primero de ellos, el grupo administrativo donde se encuentran las personas que han diseñado y quienes ejecutan estos procesos. Este grupo, será el encargado de brindar la información de cómo han sido diseñado y posteriormente ejecutado los procesos de atracción y retención, además de brindar información sobre la reputación y el posicionamiento organizacional.

A cargo de estos informantes estará sobretodo determinar cuáles aspectos componen la propuesta de valor que la organización brinda a sus empleados, y su percepción de cumplimiento.

En este grupo encontraremos a:

- a) Gerente Coomeva EPS, Coomeva Medicina Prepagada y Sinergia Global en Salud regional suroccidente.

Encargado de desarrollar las estrategias y políticas emitidas por el nivel Nacional, y la elaboración, seguimiento y control de todos los elementos involucrados en el estándar gerencial. Dentro de sus principales responsabilidades se encuentran: Ejecutar el sistema gerencial y estratégico, comercializar el servicio y administrar la prestación de los servicios de salud (Coomeva Salud. 2014).

- b) Jefe Regional Gestión Humana.

Encargado de administrar los procesos del área basados en el desarrollo de competencias para garantizar motivación y compromiso de los colaboradores de la empresa que redunden en un buen clima organizacional. Sus responsabilidades se enfocan en:

Desarrollo de personal, Bienestar Social, Administración de Personal y Vinculación (Coomeva Salud. 2014).

c) Jefe Nacional de Selección y Contratación de Coomeva Servicios Administrativos.

Encargado de liderar el funcionamiento operativo, administrativo y financiero de la unidad de Selección y Contratación a nivel nacional, garantizar la rentabilidad y competitividad de este negocio, y contribuir a los objetivos del desarrollo estratégico de la empresa. Debe contribuir a asegurar el crecimiento financiero y la rentabilidad de Selección y Contratación; cumplir con los estándares contratados por el cliente; asegurar el cumplimiento de las metas de ventas y la satisfacción de los clientes por el servicio brindado; y mantener un clima organizacional favorable y equitativo al interior de la unidad (Coomeva Salud. 2014).

Se consideró que estos sujetos eran los más apropiados para la investigación ya que son los responsables directos de liderar el plan estratégico de gestión humana en la regional; es desde los cargos de la gerencia regional y la jefatura de gestión humana donde se articulan, ejecutan y acompañan las acciones que permitan institucionalizar el liderazgo de los procesos de atracción y retención de talento humano, con las competencias y el compromiso que les permitan tener una ventaja competitiva y lograr los resultados de Coomeva. Estas posiciones se encargan de comunicar y acompañar la estrategia de gestión humana en las otras direcciones o jefaturas de la regional (Financiera, Comercial, Salud, Prestación de Servicios, Jurídica y de Servicio al Cliente).

De la misma forma, se consideró el cargo Jefe Nacional de Selección y Contratación de Coomeva Servicios Administrativos CSA, que si bien no es un cargo que pertenezca a la estructura organizacional de Coomeva Salud, si es de vital importancia, ya que este outsourcing CSA es responsable del proceso de atracción (selección y contratación) de las personas que ingresan a la organización. Por lo tanto, este cargo debe tener pleno conocimiento de la propuesta de valor que gestión humana ofrece para así poder atraer a los mejores candidatos del mercado.

Por otro lado, se encuentra el grupo médico, quienes son los encargados de vivir el proceso. Serán ellos los encargados de validar la información ofrecida por el grupo anterior y determinar en qué medida se cumplen dentro del día a día con lo ofrecido inicialmente por la organización.

En este grupo encontraremos a:

a) Directores de Unidades de Prestación de Servicio.

Encargados de garantizar la prestación de los servicios con la más alta eficiencia y calidad correspondiente a la unidad que dirige. Dentro de sus principales responsabilidades se encuentran: prestación del servicio de salud, planeación de la atención, promoción de la salud, prevención de la enfermedad, gerenciamiento de la enfermedad y auditoria de solicitudes de servicios de salud (Coomeva Salud. 2014).

b) Médicos Generales de Unidad.

Encargados de realizar el gerenciamiento del riesgo individual para lograr la mayor eficiencia y eficacia en beneficio de las necesidades de salud del paciente y su familia.

Dentro de sus principales responsabilidades se encuentran: Garantizar la atención integral de los usuarios interviniendo y controlando los riesgos de salud de forma individual y colectiva, garantizar la atención en salud, identificar el riesgo de enfermar, rehabilitar y prevenir mediante actividades de promoción de la salud y prevención de la enfermedad, participar en el mantenimiento y mejora del sistema de gestión de calidad y participar en el mantenimiento y mejora de la política de seguridad de la atención (Cooameva Salud. 2014).

Se consideró importante trabajar sobre esta población ya que en el caso de los Directores Médicos de Unidad son los responsables directos de los cargos Médicos Generales; esta responsabilidad no solo tiene alcance desde lo administrativo u operativo sino también desde la gestión del talento humano. Los directores de unidad se convierten en los clientes internos del área de Gestión Humana y del Outsourcing en Atracción y Selección del personal médico.

Los Médicos Generales como público directo de esta investigación se consideran de vital importancia. Estos cargos son considerados críticos en la organización, es decir cargos de difícil consecución en el mercado por su perfil especializado, su jornada laboral (por horas), los requisitos que la ley en salud exige para su contratación y por las condiciones externas como la crisis actual del Sector Salud que ha afectado la imagen de las EPS y capacidad de atracción.

Por ser estos dos últimos grupos los de mayor interés en esta investigación, se decidió encuestar a la totalidad de los mismos, de acuerdo con las tablas de distribución de cargos en la regional suroccidente de Coomeva Salud.

Tabla No. 2. Distribución Médicos Generales Regional Suroccidente Coomeva Salud.

CARGO/ EMPRESA / UNIDAD FÍSICA	POBLACIÓN
Médico General CEMMPCEM CLI	32
Médico General Unidad EPS Uba 80 CLI	17
Médico General Unidad EPS Uba Imbanaco CLI	14
Médico General Unidad EPS Uba Tequendama CLI	12
Médico General Unidad MP Unicentro L133 CLI	2
Médico General Unidad PAL Unicentro L133 CLI	8
Médico General Unidad PALUpp CLI	3
Médico General Unidad PALUpp Tequendama CLI	3
Total General	91

Fuente: Coomeva Nomina 2014

Tabla No. 3. Distribución Directores de Unidad Regional Suroccidente Coomeva Salud.

CARGO/ EMPRESA / UNIDAD FÍSICA	POBLACIÓN
Director UND Prestación Servicios EPS UbaImbanaco CLI	1
Director UND Prestación Servicios EPS Uba Tequendama CLI	1
Director UND Prestación Servicios EPS Uba80 CLI	1
Director UND Prestación Servicios MP CLI	1
Director CEM CLI	1
Director UND Prestación Servicios EPS UPREC CLI	1
Total General	6

Fuente: Coomeva Nomina 2014

1.4.2. OTRAS FUENTES DOCUMENTALES

No solo es necesario conocer los datos y percepciones de los procesos de atracción y retención por parte de los sujetos de información, sino que además es de vital importancia conocer en otras fuentes documentales y datos claves que pueden ser de interés para la investigación.

Esta revisión de fuentes documentales como tarea constante desde el inicio de esta investigación, permitió delimitar las categorías de análisis, identificar las últimas tendencias en el uso del Employer Branding y conceptualizar aspectos claves para la propuesta.

Dentro de la revisión documental se encuentran:

- a) Estudios empíricos: Trabajos de investigación y estudios que trabajen temas de Employer Branding y reputación, con el objetivo de elaborar el Estado del Arte.
- b) Libros – Artículos – Noticias: Documentos que permitan definir conceptos claves de la investigación, indispensables para la elaboración del marco conceptual, histórico, teórico y legal.
- c) Documentos oficiales: Informes, presentaciones e información oficial de Coomeva EPS, Coomeva Medicina Prepagada y Sinergia Global en Salud.

1.4.3. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

Para esta investigación se utilizaron las siguientes técnicas de recolección de información

a) Entrevista en profundidad semiestructurada a grupo administrativo y parte del grupo médico. La entrevista en profundidad semiestructurada tiene como finalidad proporcionar información a partir de un esquema básico de preguntas, que permita determinar la información relevante que se quiere conseguir. A partir de preguntas abiertas, el entrevistador indaga sobre aspectos necesarios para su proyecto pero está abierto a consignar toda la información adicional que el entrevistado le brinde. Este tipo de entrevista permite mayor organización y delimita el alcance de la misma.

En esta oportunidad se dispuso de una guía de entrevista basada en las tres categorías de análisis mencionadas anteriormente. Estas entrevistas de carácter individual se realizaron en las instalaciones de Coomeva Salud Regional Suroccidente (Sede SERES). Con previa autorización escrita de los sujetos de investigación (Anexo A), esta entrevista fue grabada en su totalidad, para posteriormente extraer aquellos fragmentos más relevantes para la investigación.

b) Encuesta a grupo médico y otros informantes clave.

Debido al número de sujetos a indagar, fue necesario diseñar un instrumento que permitiese la mayor cantidad de información al mayor número de personas, por esto, la encuesta hace parte de los instrumentos de este estudio. Esta encuesta, cuenta con 220 preguntas base, organizadas en las tres categorías de análisis. Sin embargo, para cada uno de los sujetos de investigación de delimitaron el número de preguntas a realizar.

c) Revisión de fuentes documentales.

Teniendo en cuenta la importancia de recolectar la mayor cantidad de información relacionada con la investigación, se determinaron algunos conceptos de búsqueda tales como: Employer Branding, atracción, retención, motivación, reputación y compromiso. Teniendo en cuenta su relevancia y actualidad, se desarrollaron unas fichas de estudios a partir de las cuales se organizó la información recolectada, facilitando así su consulta y organización (Anexos B y C).

1.4.4. INSTRUMENTOS.

Se diseñó un plan de análisis mediante el cual se identificaron los objetivos de la investigación, el enfoque metodológico y la estrategia a utilizar para obtener la información necesaria. Además de ello se desarrollaron unas categorías de análisis que permiten abarcar los tres ámbitos transversales de la investigación: la reputación, atracción y selección, y retención.

La información suministrada en cada una de estas categorías, dará como resultado el insumo necesario para responder a los objetivos planeados inicialmente y contribuir a la generación de los planteamientos de mejora. Como resultado se obtuvieron cinco instrumentos que se podrán consultar en los Anexos D, E, F, G, y H.

1.4.5. PLAN DE ANÁLISIS.

Para estructurar la información y determinar los aspectos necesarios a analizar, se diseñó un plan de análisis que identifica las tres categorías de análisis, las subcategorías que se despliegan, las posibles preguntas que abarcan cada subcategoría, los sujetos de investigación que son objeto de dichas preguntas y finalmente el objetivo al que se refiere cada aspecto (Anexo J).

Según la relevancia del tema, fue necesario reiterar la pregunta a más de un sujeto, para contrarrestar las múltiples respuestas en el análisis final. Los sujetos de investigación se han clasificado de acuerdo a la siguiente nomenclatura:

- G: Gerente Coomeva EPS, Coomeva Medicina Prepagada y Sinergia Global en Salud regional suroccidente.
- JS: Jefe de Selección de Coomeva Servicios Administrativos.
- JGH: Jefe de Gestión Humana Suroccidente.
- DU: Directores de Unidades de Prestación de Servicio.
- MGU: Médicos Generales de Unidades

Tabla No. 4. Muestra del plan de análisis.

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	PREGUNTAS	SUJETOS DE INVESTIGACIÓN					Objetivo Referido
			G	JS	JGH	DU	MGU	
1. Reputación	1.1 Cultura Corporativa de la empresa	¿En esta empresa hay articulación entre los procesos del back office y el front?	x	x		x	x	1
		¿La empresa hace un esfuerzo importante por promover los valores en los colaboradores?	x	x			x	1
		¿Para ingresar a laborar en esta empresa es necesaria la recomendación o la influencia?	x	x	x	x	x	1,2
		¿Conoce los valores de la Coomeva Salud? ¿Se identifica con alguno?	x	x		x	x	1,2
		¿Cuál considera que es la importancia del talento en las empresas?	x	x				1,3
		¿Qué significa para usted, un buen lugar para trabajar?	x	x	x	x	x	2
		¿La empresa fomenta el equilibrio entre trabajo y vida? ¿Cómo?	x	x	x	x	x	2
		¿Cuál cree que es la relación entre la cultura y la retención de talentos en las empresas?	x	x	x			2
		¿Cómo definiría la cultura de Coomeva Salud?	x	x	x	x	x	2,3
		¿Cuáles aspectos se destacan en la cultura de Coomeva Salud?	x	x	x	x	x	2,3
		¿Cuál es la huella de Coomeva Salud? ¿Su aspecto diferenciador?	x	x	x	x	x	3
		¿Cree que existe empoderamiento en Coomeva Salud?	x	x		x	x	1,2,3

Fuente: Elaboración Propia

1.4.6. ACTIVIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

Este proyecto de investigación se organizó en cuatro fases para ser ejecutado durante un año y tres meses. Las fases de la elaboración se determinaron de acuerdo las políticas de la Universidad del Valle para la presentación del trabajo de grado.

Fase 1. Elaboración del Anteproyecto. Esta primera fase se desarrolló durante la catedra Metodología y Estrategia de Investigación, dictada en el tercer semestre de la Maestría en

Administración de Empresas Orientada a la Gestión Humana. Este momento se caracterizó por realizar definir el tema de investigación y el problema a resolver. A partir de la elaboración del estado del arte, se pudo constatar la carencia de investigaciones que manejen nociones del Employer Branding en el país. A partir de ahí, se inicia el proceso de la elaboración del marco referencial y metodológico, proceso que sería retomado nuevamente después de ser aprobado el anteproyecto.

Fase 2. Revisión del anteproyecto. Cumpliendo con los requerimientos de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad del Valle, se entregó el anteproyecto para ser evaluado por los jurados. Una vez aprobado, se procedió a la corrección de algunas observaciones realizadas.

Fase 3. Elaboración del trabajo de investigación. Durante esta etapa se realizó una exhaustiva búsqueda de información en la organización, con el objetivo de establecer un diagnostico que diera cuenta de cómo son actualmente los procesos de atracción y retención en Coomeva. A su vez, se determinaron los sujetos de indagación, las categorías de análisis y las preguntas correspondientes a las encuestas y entrevistas. Una vez definidas las formas de recolección de información, los sujetos y los instrumentos, se procedió a la validación de los mismos. Dicha validación se realizó con 5 sujetos a partir de un instrumento piloto que permitiera dar cuenta de la claridad y pertinencia de cada una de las preguntas. Una vez agotado este proceso se pudo corregir y ajustar los instrumentos de indagación.

Con el objetivo de conocer la percepción de los directivos y colaboradores sobre los procesos de atracción y selección existentes, y determinar cuáles son aquellos beneficios pueden ser ofrecidos como propuesta de valor, se procedió con la aplicación de los instrumentos y su posterior transcripción. La organización de los resultados se realizó en una malla de análisis que permitía contrastar las respuestas de Directivos vs. Colaboradores en cada una de las seis subcategorías existentes.

La presentación de los resultados se realizó a partir de los dos macro procesos a analizar y las subcategorías indagadas con los instrumentos. Esto permitió identificar las posibilidades de mejora de los procesos y la elaboración de la propuesta final.

Fase 4. Revisión del trabajo de investigación. De acuerdo con las políticas establecidas para este tipo de investigaciones, se revisó el texto final aplicando las normas APPA.

Fase 5. Sustentación. El documento final fue remitido a la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad del Valle para la asignación de jurados y su posterior sustentación. El cronograma completo puede consultarse en el Anexo J.

Tabla No. 5. Muestra del cronograma de actividades

CRONOGRAMA. CARACTERIZACIÓN DE ESTRATEGIAS DE "EMPLOYER BRANDING" (GESTIÓN DE MARCA) EN EL PROCESO DE ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE LOS CARGOS MÉDICOS DE COOMEVA EPS, COOMEVA MEDICINA PREPAGADA Y SINERGIA GLOBAL EN SALUD, EN SANTIAGO DE CALI, COLOMBIA.																					
FASE	OBJE TIVO	ACTIVI DADES	RESP ON.	A G O	S E P	O C T	N O V	D I C	E N E	F E B	M A R	A B R	M A Y	J U N	J U L	A G O	S E P	O C T	N O V	D I C	
1. Elaboración del anteproyecto	1.1. Planteamiento del problema	1.1.1. Definición del problema	Estudiantes	X																	
		1.1.2. Antecedentes	Estudiantes	X																	
		1.1.3. Formulación	Estudiantes	X																	
	1.2. Objetivos	1.2.1. Objetivo general	Estudiantes	X																	
		1.2.2. Objetivo específico	Estudiantes	X																	
	1.3. Elaboración del Estado del Arte	1.3.1. Revisión de estudios nacionales e internacionales	Estudiantes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
		1.3.2. Revisión de otras fuentes documentales	Estudiantes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
	1.4. Marco referencial	1.4.1. Marco teórico	Estudiantes	X	X	X				X	X						X				
		1.4.2. Marco conceptual	Estudiantes	X	X	X				X	X						X				
		1.4.3. Marco empresarial	Estudiantes	X	X	X				X	X						X				
		1.4.4. Marco Legal	Estudiantes	X	X	X				X	X						X				

Fuente: Elaboración propia

Finalmente y con el objetivo de establecer una mirada macro al proceso de investigación, se diseñó la Matriz de operación, enfocada al cumplimiento de los objetivos específicos, incluyendo las actividades e instrumentos.

Tabla No. 6. Matriz operacional de cumplimiento de los objetivos específicos.

MATRIZ OPERACIONAL DE CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESPECIFICOS			
OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES	INSTRUMENTOS O MEDIOS
Identificar características que permitan el diseño de una estrategia de Employer Branding dirigida al personal médico de Coomeva EPS, Coomeva Medicina Prepagada y Sinergia Global en Salud.	Documentar y caracterizar el proceso actual de atracción y retención talentos de cargos médicos de Coomeva EPS, Coomeva Medicina Prepagada y Sinergia Global en Salud.	Revisar información documental sobre los procesos de atracción y retención de la empresa	Documentos físicos, archivos del área de gestión humana, páginas web, intranet, informes de gestión, presentaciones, folletos y fichas documentales.
	Identificar la percepción que tienen las personas que ocupan cargos médicos de Coomeva EPS, Coomeva Medicina Prepagada y Sinergia Global en Salud sobre los actuales procesos de atracción y retención de talentos.	- Realizar oficio dirigido a los médicos para informar y motivar a la participación en la investigación. - Elaborar y aplicar dos instrumentos de medición sobre percepción. - Realizar plan de análisis de los resultados	Oficio de consentimiento, formato de entrevista, formato de encuesta, formato de plan de análisis.
	Definir la propuesta de valor que Coomeva EPS, Coomeva Medicina Prepagada y Sinergia Global en Salud tiene para ofrecer a sus colaboradores del área médica.	- Contrastar los resultados de la revisión teórica y documental sobre procesos de atracción y retención con los resultados del plan de análisis. - Construir la propuesta de valor para la caracterización de la estrategia de Employer Branding.	Figura No. 4. Modelo Conceptual de la propuesta de valor para el empleado. Cuadro de identificación de la propuesta de valor (categoría, subcategoría, fundamento, hallazgo, promesa y actividad propuesta).

Fuente: Elaboración propia

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO TEÓRICO

La investigación sobre los procesos para atracción y retención de talentos en cargos médicos de Coomeva EPS, Coomeva Medicina Prepagada y Sinergia Global en Salud, implica el análisis desde un marco teórico que abarque aspectos propios de la administración y la motivación del personal.

Existen varias inquietudes que surgen al pensar una estrategia de retención ¿Qué motiva a una persona? ¿Qué lo lleva a actuar cómo lo hace? ¿Cómo puedo comprometer más a las personas con la organización? ¿Cómo se puede fomentar la motivación? ¿Cuáles aspectos pueden ser considerados como motivacionales?, entre otras.

Cada organización es diferente y por lo tanto no es posible ajustar una estrategia de motivación consolidada para otra empresa. Deben tenerse en cuenta varios aspectos con el objetivo de delimitarla de la mejor manera posible, pensar en el contexto regional, el sector productivo, la idiosincrasia del talento humano, la propuesta de valor organizacional, el compromiso con la sociedad, etc.

Pensar en procesos de atracción y retención, genera la necesidad de consultar diferentes teorías sobre motivación, incentivos, y desarrollo personal.

La motivación como resultado de la satisfacción.

El estadounidense Abraham Maslow en su texto “Motivación y Personalidad” (Maslow, 1991) realiza un completo estudio sobre la motivación de los seres humano. En dicho estudio detalla algunas necesidades de los seres humanos, las cuales son organizadas en una pirámide de acuerdo a su importancia. Su teoría, afirma que en la base de esta pirámide se encuentran las necesidades más básicas del individuo escalando hasta sus deseos más trascendentales.

La pirámide de necesidades se divide en cinco niveles, cada uno de los cuales debe ser satisfecho antes de escalar al siguiente. En estos niveles encontramos:

- Necesidades básicas: Abarcan las necesidades fisiológicas, y aquellas que el ser humano necesita para sobrevivir, tales como: respirar, dormir, comer, descansar, eliminar desechos, tener relaciones sexuales, evitar el dolor, mantener una temperatura corporal entre otras.
- Necesidades de seguridad y protección: Se resumen en la necesidad de sentirse seguro y protegido, a nivel de físico, de recursos y de bienes.
- Necesidades sociales: Son aquellas necesidades que se relacionan con el entorno social, tales como: establecer relaciones, participar y sentirse aceptado en una sociedad.
- Necesidades de estima: Dividida en necesidades de estima alta, referente al respeto por uno mismo y las necesidades de estima baja, enfocadas en el respeto hacia los demás.
- Necesidades de autorrealización: Es el nivel más alto de las necesidades y se refiere a una necesidad psicológica mediante el cual el ser humano da sentido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad.

De acuerdo con su teoría, la satisfacción de estas necesidades influye en el comportamiento de los seres humanos. Para poder lograr suplir el último de estos niveles se necesita un motor que impulse de forma permanente la búsqueda elementos que satisfagan esta necesidad.

Siguiendo esta misma línea, existen otros autores como por ejemplo el economista Chileno Manfred Max Neef, quien también destaca una serie de necesidades básicas humanas que deben ser satisfechas para lograr un pleno desarrollo. Entre las necesidades señaladas encontramos: subsistencia, protección, afecto, comprensión, participación, creación, recreo, identidad, libertad y trascendencia. Estas necesidades, dice el autor, permiten que los seres humanos sean impulsados y motivados (Beristein, 2004) y contribuyan al desarrollo económico de sus regiones.

Por otra parte, Clayton Alderfer, realiza una crítica a la pirámide Maslow y afirma que dichas necesidades pueden agruparse en tres categorías: existencia, relación y crecimiento. A diferencia de Maslow, Alderfer asegura que estas necesidades no son rígidas, ni siguen un orden secuencial para su satisfacción, es más, pueden satisfacerse varias necesidades al tiempo. Además, es fundamental tener en cuenta los antecedentes familiares, y culturales para establecer la prioridad de cada una de estas necesidades.

Frederick Herzberg (Robbins & Coulter, 2005) con su teoría de los dos factores también será de vital importancia en el análisis para este trabajo. El autor propone que las personas están influenciadas por factores de motivación y de higiene. Los factores de motivación son aquellos que ayudan a aumentar la satisfacción de las personas, y los factores de higiene aunque no ayudan a aumentar la satisfacción si son fundamentales para no generar una insatisfacción en las

personas.

Como factores de motivación encontramos: el reconocimiento, la independencia laboral, la responsabilidad, la promoción y los logros. Y como factores de higiene se encuentran: el sueldo, las políticas de la empresa, la supervisión, el ambiente físico, la madures, el crecimiento, entre otros.

La insatisfacción laboral se produce, según Herzberg, cuando los factores higiénicos se deterioran, afectando directamente las actitudes de los empleados frente a su desempeño. Sin embargo, esto no quiere decir, que cuando existan o superen las expectativas de los empleados, exista una motivación extra o una mejor actitud.

Aunque los factores de motivación y de higiene no están directamente relacionados, si es importante que ambos estén satisfechos para contribuir a un mejor desarrollo de los individuos.

Por su parte Chester Barnard (O.da silva, 2002), formuló una teoría sobre los incentivos basado en un sistema de comunicación dentro de la organización que contara con canales de comunicación claros, accesibles, directos, auténticos y fluidos. En su postulado, afirma que existen dos maneras de motivar a los empleados a dar su mayor esfuerzo: con incentivos tangibles e intangibles. Dentro de estos incentivos tangibles se encuentran el dinero y las condiciones físicas de trabajo; mientras que en los intangibles, el reconocimiento y los beneficios inmateriales.

Elton Mayo, con su teoría de las relaciones humanas a partir de sus estudios de Hawthorne, medía como se incrementa la eficiencia de los trabajadores cuando se tienen en cuenta sus sentimientos. Para él, el aumento de la productividad se debía a la moral de los empleados, a satisfacer el sentido de pertenencia y la eficacia de la administración (O.da silva, 2002). Esta nueva mirada de la administración tenía en cuenta la motivación, la dirección y la comunicación. Para el autor, el hombre no es una máquina y dándole los incentivos necesarios, rendiría mejor en el trabajo.

El psicólogo estadounidense, Edwin Locke (Robbins, 2004), con su teoría sobre la fijación de objetivos, afirma que establecer metas específicas, genera mayores niveles de rendimiento que el establecimiento de objetivos generales, donde el objetivo y la intensidad de la meta son fundamentales. Su modelo se establece los siguientes pasos: Estímulos del medio ambiente, evaluación cognición de intenciones, configuración de la meta y rendimiento. Además afirma que nuestras necesidades son mediadas por nuestros valores, los cuales finalmente determinan lo que es beneficioso o no.

Finalmente retomaremos a Victor Vroom, con su teoría de las expectativas, quien afirma que la fuerza para actuar depende de la fuerza de la expectativa, de que el acto este seguido de un resultado determinado y de lo atractivo de este resultado para los individuos (Robbins, 2004). Esta teoría se enfoca en tres tipos de relaciones:

- Relación esfuerzo-desempeño: Es la probabilidad que percibe el individuo para ejercer una cantidad determinada de esfuerzo para desempeñarse.

- Relación desempeño-recompensa: Es el grado hasta que el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado.
- Relación recompensa-metas personales: es el grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que son esas posibilidades.

Los anteriores autores hacen referencia a teorías de motivación a partir de las necesidades básicas del ser humano, el crecimiento y desarrollo personal, las formas de motivación, los tipos de incentivos y hasta la coherencia de las expectativas personales y la fijación de objetivos organizacionales.

A la luz de los principios mencionados se podrá desarrollar un análisis que permita establecer cómo la reputación de la empresa corresponde con el ambiente que realmente se respira en la organización y en qué medida las personas que se desarrollan en este ambiente sienten o no una afinidad con los objetivos organizacionales. Es decir, poder establecer el nivel de afinidad de la organización con las expectativas personales.

Enfocados en los aspectos de atracción y retención, se podrá determinar qué tipos de incentivos satisfacen de una mejor manera las necesidades de sus trabajadores, cual es la relevancia que estos tienen para las personas que desempeñan los cargos críticos que se analizan en este trabajo, pero sobretodo determinar el grado de coherencia entre lo que es ofrecido y lo que finalmente es adquirido por los trabajadores.

Para abarcar el último aspecto del análisis, se determinarán cuáles son aquellas necesidades de desarrollo y trascendencia personal que deben ser consideradas por la organización, e idealmente destacar la jerarquía entre ellas; con el objetivo de relacionarlos con la propuesta de valor actual de la organización.

Además de las teorías mencionadas anteriormente, vale la pena destacar algunas nociones que deben ser tenidas en cuenta en este estudio. Conceptos como Gestión Humana, Talento Humano Atracción, Selección y Employer Branding han sido desarrollados por varios autores no solo en su definición sino evolución y transformación.

La nueva labor de Gestión Humana.

Según Dessler y Varela (2011) la nueva organización y dinámica de Gestión Humana, refleja el hecho de que las prioridades y responsabilidades de los empleadores han evolucionado. El concepto ha cambiado; en el siglo XX el departamento de “personal” tenía a su cargo la contratación y los despidos, dirigía el departamento de nómina y administraba los planes de prestaciones. Durante la década de 1930, la legislación sobre sindicatos ponía mayor énfasis en proteger a la empresa en sus interacciones con las organizaciones sindicales. Las leyes acerca de la discriminación en los años 60 y 70 originaron un gran número de juicios y multa contra los empleadores y, por lo tanto, fomentar un rol más “protector” para recursos humanos.

Se puede decir que hasta este periodo se trataba de la “Era de la Administración”. Se enmarcaba dentro de un entorno de poca competencia, sumisión y disciplina, donde lo más importante era la producción y el personal estaba compuesto básicamente por ingenieros y

economistas. Sin embargo conforme surgió la tecnología, en aspectos como las pruebas y entrevistas, el departamento de personal empezó a asumir un rol más extenso en la selección, capacitación y promoción de los trabajadores. Se comenzó a hablar de normas y procedimientos y las relaciones laborales constituían la principal función de recursos humanos. Es así como a este periodo se le conoce como la “Era de la Gestión”.

La metamorfosis de área de “personal” a administración de los recursos humanos continuó con la “Era de la Estrategia” a finales de los 90’s, esta evolución refleja el hecho de que, en el contexto empresarial actual, la principal ventaja competitiva real y sostenible de una organización son sus empleados, bien entrenados y altamente comprometidos, y no su maquinaria. Su papel cambió de ser protector y supervisor, a ser planeador y agente del cambio, por tal motivo es más importante ahora atraer a las personas adecuadas, capacitarlas continuamente y motivarlas para que cada vez sean más competentes, contributivas y comprometidas con la organización.

Hoy en día el concepto sigue evolucionando: Según Eslava (2006), Gestión Humana es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

Ulrich (2007), por su parte, define gestión humana no solo como el área responsable de cumplir con determinadas responsabilidades administrativas o técnicas, sino también de

participar en la formulación e implementación de la estrategia de negocio de la empresa a través de la gestión de procesos básicos como la selección, reclutamiento, formación y retribución. De igual forma Gestión humana debe conciliar los objetivos de la empresa con los objetivos de las personas manteniendo un canal de comunicación, desempeñar un rol estratégico y liderar procesos de cambio que afecten a las personas. La gestión de talento humano es la capacidad de las empresas para atraer, motivar, desarrollar y retener a los profesionales más competentes, más capaces, más comprometidos y sobre todo de su capacidad para convertir el talento individual, en talento organizativo.

David Ulrich y Wayne Brockbank (2007) han liderado un estudio con la firma la Firma de Consultoría The RBL Group y la Escuela de Negocios “The Ross School Of Business” de la Universidad de Michigan, donde definen las competencias que debe tener el área de gestión humana de hoy para impactar en el éxito de la empresa; las competencias diferenciadoras hablan de un área de gestión humana de Alto Desempeño; donde las personas que conforman el área se convierten en agentes estratégicos, que entienden y comprender la influencia de su entorno y la manera como ellos pueden apoyar la estrategia organizacional para hacer frente a los cambios del entorno.

En esta propuesta el área de gestión humana no solo debe proponer cambios significativos que permitan la ejecución de la estrategia, sino también apoyar la sostenibilidad de la empresa en los procesos de cambio; garantizando procesos ágiles, estructuras flexibles, empresas sensibles y capaces de lograr que los procesos de cambio se vuelvan realidad.

En este estudio igualmente se plantea la necesidad de un área de gestión humana que utilice las tecnologías más recientes para comunicarse con sus públicos de interés; las redes sociales se deben convertir entonces en una herramienta clave de comunicación para posicionarse en el mercado y garantizar el crecimiento futuro de la organización.

El área de gestión humana, de igual forma, debe trabajar en la identificación, desarrollo y fortalecimiento de las capacidades críticas o el ADN de la organización; es decir, esa característica que la diferencia de las demás y le permite identificarse entre sus públicos de interés.

Finalmente este estudio hace referencia a la credibilidad que debe tener el área de gestión humana y sus líderes en la organización; donde se construyan relaciones de confianza entre los diferentes actores y donde gestión humana tenga influencia sobre las personas y la gerencia a través de actitudes positivas y cumplimiento de los compromisos pactados.

Gestionar el verdadero Talento Humano.

De la misma forma, el concepto de talento humano también ha cambiado, sobre todo en los últimos cincuenta años, hoy no se habla de administrar personas sino de gestionar y gerencia talentos, ya no se escucha hablar de invertir en el capital humano sino en desarrollar su talento, sus competencias, finalmente se entendió que si la gente crece la empresa también lo hace, si la gente se desarrolla la empresa también lo hará, queda claro que sin las personas no hay empresa, no hay trabajo, ni empleo, ni ganancias, ni pérdidas.

La Real Academia Española define Talento como la capacidad para entender (inteligencia) y la capacidad para desempeñarse o ejercer una actividad (aptitud); sin embargo con el paso del tiempo esta definición se ha ido complementando como se muestra a continuación.

La definición de talento humano (Fabatalentohumano2013, 2013) se entenderá como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. Sin embargo, no se entiende solo el esfuerzo o la actividad humana; sino también otros factores o elementos que movilizan al ser humano, talentos como: competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) experiencias, motivación, interés, vocación, aptitudes, potencialidades, salud, etc.

El concepto de talento se ajusta con el de competencias. Según Martha Alles (2007), la competencia es una característica de la personalidad devenida en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo, estas, son cualidades que permanecen subyacentes al interior del individuo, el cual solo se hace visible en sus conductas laborales.

López Abril, (2009) manifiesta el riesgo que tienen algunas empresas al limitar la definición de talento humano como la capacidad de HACER y SABER y no contemplar el SER, para ella, el talento humano incluye además del conocimiento, las competencias desde un perspectiva del SER, como sus gustos, intereses, y proyecciones que pueden estar articuladas o no con la organización.

Esta autora retoma elementos de Ed Michaels, al plantear que para alcanzar las aspiraciones de la empresa se debe contar con grandes talentos y para atraer a los mejores es preciso que los líderes de la compañía se comprometan con esa meta. Afirma también que la organización debe valorar a sus talentos y reconocer que son escasos y no sustituibles. Esto lleva a concluir a la autora que si bien todas las personas pueden tener la capacidad y/o habilidades para desempeñarse en una tarea u oficio, es la actitud la capacidad diferenciadora que los hace talentosos y de importancia para la empresa.

Por otra parte Jericó (2001) señala que existen tres componentes básicos del Talento humano: Capacidades, Compromiso y Acción. Las capacidades hacen referencia a los conocimientos, aptitudes y competencias, los cuales son el elemento básico del talento, mientras que el compromiso es el motor que lleva a que el profesional aporte lo más posible y lo que permite que no se marche a otra organización y la acción se traduce en ejecución. Así como la empresa desarrolla las capacidades, también puede fortalecer el compromiso de sus trabajadores. Así mismo define a los profesionales con talento como aquellos líderes que tienen las capacidades, se comprometen con la organización y se orientan a acciones vinculadas a la innovación. El trabajador talentoso no se caracteriza por sus amplios conocimientos sino por su capacidad de aprender e incorporar la tecnología para innovar.

Como se ve, el talento no solo es conocimiento o destrezas, es también compromiso y capacidad, es la suma de varias competencias. Por lo tanto, el talento es una mezcla de saber hacer, querer hacerlo y poderlo hacer.

La atracción como herramienta clave en la gestión del talento humano.

Para contar con el talento en las organizaciones es necesario atraerlo en un primer momento. La atracción, es el proceso mediante el cual la organización divulga las vacantes de empleo, evalúa las competencias técnicas, personales y la motivación de los candidatos; decide con base en un proceso de selección objetivo y vincula el mejor talento humano del mercado.

Esta función de atracción está a cargo de las áreas de gestión humana y los métodos y estrategias varían de una organización a otra, sin embargo, el objetivo siempre será identificar y vincular los mejores talentos que el mercado ofrece. Para lograrlo es importante que el área tenga claras las estrategias de atracción, de modo que los recursos financieros se aprovechen, se incrementen las posibilidades de captación de talento y se reduzcan los riesgos de una mala selección.

Pero ¿qué aspectos externos debe tener en cuenta el área de gestión humana en los procesos de atracción de personas? Muchas organizaciones saben que una buena reputación atraerá el talento. Sin embargo, si bien se consigue talento por una buena reputación, ésta tiene que llegar gracias al compromiso con la excelencia, ya que si no se crea una base para que las personas puedan desarrollar su potencial, serán menos las posibilidades de asegurar su desarrollo, y por lo tanto la habilidad para atraer al talento adecuado.

Jericó (2001) plantea que la proposición de valor es lo que atrae a las personas a una empresa; sumado a percepción favorable que tengan otros colaboradores o ex colaboradores de la empresa a la cual aspira a ingresar.

Los aspectos que más interesan a los profesionales, para decidir su ingreso a una empresa son (Ulrich, 2008):

- Posibilidades de desarrollo profesional (20%)
- El reconocido prestigio de una empresa líder en su sector (14%)
- Percepción positiva de una empresa innovadora y con futuro (13%)
- Garantía de permanencia en el puesto de trabajo (10%)
- Trabajo con excitantes retos (9%)

Además de conocer la importancia del concepto de atracción, es necesario que las organizaciones tengan definido la metodología para lograrlo; esa así como se hace necesario establecer procesos de selección claros, objetivos, ágiles y oportunos que permitan incorporar talento humano competente.

Seleccionar, evaluar y reclutar a los mejores.

Los procesos de selección en las organizaciones comprenden actividades de Reclutamiento y Evaluación de candidatos. La etapa de reclutamiento hace referencia a la atracción de personas hacia la organización; en esta etapa se puede recurrir al reclutamiento interno o externo, teniendo como referente la organización; en la etapa Selección se evalúan los conocimientos técnicos, las competencias y se determina el nivel de motivación; y la etapa final se decide el candidato seleccionado (Alles,2007).

En la actualidad, las organizaciones utilizan diferentes herramientas para apoyar sus procesos de selección como: acceso a páginas web, pruebas psicotécnicas on line, comunidades virtuales, assessment center, entre otros.

Al considerar la atracción de talento humano, también es importante pensar en la globalización; las personas hoy están atentas a las oportunidades que se generen no solo en su mercado local sino que comienzan a ver el mundo como parte del mercado. Los aspirantes están más abiertos a interactuar con otras culturas y buscan oportunidades de trabajo donde ese nivel de relacionamiento se pueda fomentar; están actualizados con los avances tecnológicos del momento y buscan que sean herramientas básicas para su quehacer diario; es así como las estrategias de atracción se convierten en un reto, especialmente en cargos claves para la organización. Tal cómo lo afirma Jericó, los procesos de atracción deben contar con un aspecto fundamental: la flexibilidad, sobretodo en áreas donde el talento escasea.

El arte de retener.

Una vez se logra que los talentos se vinculen con la organización, es deber de los directivos líderes de las organizaciones lograr retener a estas personas que aportan con su gestión de manera significativa. Para ello, los departamentos de gestión humana deben centrar su atención en lograr satisfacer las necesidades de sus trabajadores. El desarrollo, el clima laboral y el tipo de compensación, son algunos de los factores determinantes para que esta retención se lleve a cabo.

Según Harvard Business School Press (2006), si bien los directivos reconocen la importancia de la retención del talento humano, son muchos los que solo actúan reteniendo su

personal más valiosos cuando hay escases en el mercado; la publicación sugiere un plan de retención a largo plazo donde comiencen a crear climas, ambientes, una cultura que le permita a la persona quedarse aun en situaciones difíciles; adoptar modelos de liderazgo donde se motive a la gente; que se fomente el crecimiento y el desarrollo para involucrar a los mejores talentos y comprometerlos con la organización, sin dejar de lado una adecuada compensación.

Igualmente plantea que las estrategias de retención no son hechas a una medida, pues deben considerarse que las personas son diferentes: hombres, mujeres, jóvenes; lo cual hace que tengan necesidades diferentes y están motivados por intereses diferentes. Por último se plantea la necesidad de no aferrarse a los colaboradores con más talento pues se debe intentar extraer lo mejor de todos y cada uno; de manera que sientan que su trabajo contribuye a los objetivos de la organización, por lo tanto la retención se debe convertir en la estrategia central de la gestión.

Para Sanchez. F (2010) las organizaciones deben tener en cuenta estas ocho claves a la hora de retener los mejores talentos: 1. Construir una marca que destaque a la empresa como buena empleadora; 2. Propiciar un buen clima laboral; es clave al momento que el empleado quiera abandonar o quedarse en la empresa; 3. Crear oportunidades de crecimiento y desarrollo; 4. Crear sistemas y remuneración personalizados según las necesidades de cada persona; 5. implementar políticas de calidad de vida en el trabajo, como por ejemplo teletrabajo, horarios flexibles, etc.; 6. Formular proyectos donde las personas los lideren y se comprometan; 7. Mejorar la comunicación en todos los niveles y 8. Capacitar al personal.

Employer Branding como herramienta de gestión.

Para analizar los procesos de atracción y retención en esta investigación es necesario conocer el Employer Branding, sus técnicas y alcances. A pesar de ser un término que no ha sido ampliamente estudiado, se cuenta con varios artículos que amplían el concepto, su uso y desarrollo, dentro de los cuales encontramos: “Employer Branding: nuevas tendencias para el reclutamiento y la retención de talentos”, “Un enfoque dinámico del Employer Branding”, “Employer Branding 2.0: cómo atraer el mejor talento para nuestra empresa”, “Explorando la relación entre la reputación corporativa y el Employer Branding”, entre otros². Para efectos de este trabajo de trabajo, entenderemos que el Employer Branding es una herramienta que desarrolla los atributos tangibles e intangibles a partir de estrategias que involucren mercadeo, comunicación y recursos humanos (Witt, S.F.)

Lograr que los empleados actuales y potenciales se identifiquen con los principios de una organización, permitirá desarrollar un posicionamiento en el mercado, que brinda atracción e inclusión en un equipo (Tejerina, 2009). Patricio Witt, en su artículo ¿Qué es el Employer Branding?, afirma que la alta rotación, la conflictividad interna, el escaso compromiso por parte de los empleados impacta en los accionistas, la productividad y en las ganancias de la empresa, es por esto que el Employer Branding deberá velar por el diseño, divulgación e implementación de unas políticas de recursos humanos que proyecten un valor agregado para los empleados

Una estrategia de Employer Branding debe buscar: mejorar la percepción, aumentar el nivel de reconocimiento, potenciar el atractivo de la compañía, crear un sentimiento de pertenencia,

² La ficha de estos y otros artículos utilizados en este trabajo de investigación, se pueden consultar en el Anexo C. Fichas Conceptuales.

ilusionar, apasionar y comprometer a los empleados con la empresa (Denis, S.F.) Para ello es necesario contrastar la imagen de la empresa con las mejores prácticas del mercado, con el objetivo de concretar los elementos que componen la propuesta de valor de la compañía, identificar los principales ejes de actuación y así construir una imagen consolidada.

A continuación se mostrarán algunos modelos de implementación de estrategias de Employer Branding:

La Firma CoanchIn, (2014), propone un modelo de trabajo con cuatro direcciones básicas: *La cultura es la marca*: Construir una marca que motive a los empleados para generar experiencias extraordinarias con los clientes; *Gestión de talento*: Asegurar que el talento esté listo para los retos de hoy, y las oportunidades de mañana; *Liderazgo*: Incrementar la confianza en los líderes de la organización de manera que se obtengan los mejores resultados; *Ritmo en ejecución*: asegurar que las personas tengan las habilidades para enfrentar los retos.

Los autores plantean que de este modelo, se desprenden tres soluciones para desarrollar una cultura de trabajo que agregue valor a los empleados y, por lo tanto, se identifiquen con la filosofía de la empresa: 1. *Creación de marca interna*: Comprometer al talento; para ellos una percepción positiva en los empleados, mejora la experiencia que ellos entregan a tus clientes; 2. *Centro de Liderazgo*: Desarrollar al talento, desarrollar hábitos y competencias en los líderes de la empresa e incrementar su efectividad; 3. *Efectividad Organizacional*: Enfocar al talento es decir desarrollar una cultura que aproveche las características del talento para lograr los objetivos del negocio.

Por su parte, Niko & Klaus (2014) proponen seis pasos para crear una estrategia de Employer Branding: 1. Conocer el posicionamiento deseado y valorar si tiene una imagen instaurada en la mente de sus empleados acorde con lo que quieren proyectar; 2. Contrastar dicha imagen con las mejores prácticas del mercado; 3. Concretar los elementos que componen la propuesta de la compañía para con su imagen de empleador y construir las bases sobre la que se asentará la marca empleador de la compañía; 4. Identificar a partir de la esencia, la idea central de la marca, la promesa o compromiso de la marca con los colectivos y los valores que posicionan a la compañía en el mercado; 5. Determinar los ejes principales de actuación y 6. Diseñar las herramientas para la construcción de la imagen interna, que serán, entre otras, las políticas de conciliación, los planes de formación, el modelo de dirección, la responsabilidad social corporativa, las políticas de sostenibilidad y la comunicación interna.

Uslenghi, S (2012), propone en primer lugar, convencer e involucrar a la alta dirección, en que estas políticas bien aplicadas son consecuentes con una mejora de los niveles de motivación y satisfacción del personal, mejora en las posibilidades de reclutamiento de personal calificado, y por ende, mejora en los niveles de desempeño y oportunidades de desarrollo.

Como siguiente paso propone trabajar como “marca” la relación entre la empresa/dirección y los empleados (presentes y futuros); y esto implica dotar de un posicionamiento sólido a la empresa para aumentar el sentido de pertenencia y para que quienes están en el mercado de trabajo se sientan atraídos por forma parte de la misma.

En la práctica, según el autor, lo primero que hay que hacer es evaluar interna y externamente cómo está posicionada la marca empleador, cómo es vista la empresa, en tal sentido, sugiere

para esto realizar una investigación contextualizada que permita ver cómo esta posicionada frente al público objetivo (empleados presentes y potenciales).

Luego de tener estos datos, hay que elaborar un plan de acción que contemple aspectos tangibles y simbólicos valorados por los públicos objetivo. Lo último es evaluar de manera constante el posicionamiento de la marca empleador e ir agregando valor cada vez que sea necesario. La comunicación de estos valores y el accionar en relación a lo que pretendamos reflejar será fundamental para desarrollar y mantener una marca empleador fuerte, afirma el autor.

Finalmente Jimenez & Gomez (2011) proponen el modelo aplicado a la empresa Kellogg, el cual consiste en la creación de una marca como empleador a partir una metodología de trabajo que consta de cuatro fases que incluyen el contraste de la imagen actual con la deseada, la elaboración de la propuesta de valor, el diseño de la marca y finalmente la implementación de las iniciativas.

La propuesta de valor está asociada a las retribuciones obtenidas por los empleados cuando ejecutan sus capacidades, habilidades y experiencia; y deberán contribuir a buscar un equilibrio entre la vida personal y laboral.

Luis Marina Cravino, en su libro “Un trabajo Feliz” (Cravino, 2003) afirma que cuando alguien se incorpora a una empresa, empieza a construir ilusiones, sueños y esperanzas. Por eso,

no se puede atraer, retener y motivar a las personas sino a través del fortalecimiento del contrato emocional.

Por su parte, Jericó (2001) afirma que la proposición de valor es el punto de partida para atraer, desarrollar y retener a los profesionales con talento. Resalta además la importancia de que la proposición de valor comunicada al profesional en el proceso de selección no sea distinta a la proposición de valor que encuentra en la realidad laboral, con el fin de que no se vean frustradas las expectativas iniciales.

Además asegura que es indispensable conocer qué ofrece la competencia y elaborar una proposición de valor distinta, para atraer a los talentos. Ya sea un factor motivador el éxito, la imagen profesional de la compañía, el equilibrio entre vida laboral y vida privada o el proyecto profesional, la organización debe estar dispuesta a ofrecerlo y cumplirlo.

En vista de que la retribución no siempre es tangible, Jericó (2001) plantea la importancia de la retribución intangible, pues hacen que el compromiso sea más estable con la organización y no únicamente basado en el sueldo. Además se convierten en aspectos motivadores difíciles de copiar por la competencia.

En la siguiente tabla se resumen los diferentes modelos de aplicación de la estrategia de Employer Branding:

Tabla No.7. Modelos de aplicación de la estrategia de Employer Branding.

MODELO /AUTOR	APLICACIÓN ESTRATEGIA DE EMPLOYER BRANDING	DEBILIDADES	FORTALEZAS
CoanchIn, (2014)	Su modelo se orienta en 4 direcciones: 1. <i>La cultura es la marca</i> donde se construye una marca que motive a los empleados para generar experiencias extraordinarias con los clientes. 2. Gestión talento: asegurarse que las personas tengan las competencias para su gestión. 3. Liderazgo 4. Ritmo en ejecución.	Modelo orientado al desarrollo de competencias relacionadas con la gestión de resultados y eficiencia operacional. No toca el ser de las personas ni las condiciones de bienestar.	Es un modelo efectivo en empresas que deseen altos resultados de productividad a partir del desempeño de su gente.
Niko& Klaus (2014)	Su modelo se orienta en 6 pasos: 1. Posicionamiento deseado Vs imagen actual 2. Imagen actual Vs mejores prácticas del mercado. 3. Elementos que componen la propuesta de la compañía y construcción de bases sobre la que se asentará la marca empleador 4. Identificar a partir de la esencia, la idea central de la marca, la promesa o compromiso de la marca con los colectivos y los valores que posicionan a la compañía en el mercado. 5. Determinar los ejes principales de actuación.	La construcción de la marca empleador final está enfocada en el público interno (colaboradores) y no en los públicos externos (futuros candidatos potenciales, y otros públicos de interés).	Tiene en cuenta la esencia y los valores de la empresa para la construcción de la marca empleador.

	6. Diseñar las herramientas para la construcción de la imagen interna.		
Uslenghi, S (2012),	1. Convencer e involucrar a la alta dirección 2. Trabajar como “marca” la relación entre la empresa/dirección y los empleados (presentes y futuros); evaluar interna y externamente cómo está posicionada la marca empleador frente al público objetivo (empleados presentes y potenciales). 3. Elaborar un plan de acción que contemple aspectos tangibles y simbólicos valorados por los públicos objetivo. 4. Evaluar de manera constante el posicionamiento de la marca empleador e ir agregando valor cada vez que sea necesario.	Su modelo propone hacer una investigación contextualizada que permita ver cómo está posicionada la empresa frente al público objetivo (empleados presentes y potenciales). Para estos últimos esta fase puede prolongar la implementación de la estrategia y resultar costosa para la empresa.	Involucra a la alta dirección, y se enfoca no solo en los empleados actuales sino en los futuros potenciales. Continuamente se evalúa el posicionamiento de la marca empleador.
Jimenez & Gomez (2011)	Consta de cuatro fases: 1. Contraste de la imagen actual con la deseada. 2. Elaboración de la propuesta de valor, 3. Diseño de la marca 4. Implementación de las iniciativas. La propuesta de valor está asociada a las retribuciones obtenidas por los empleados cuando ejecutan sus capacidades, habilidades y	No define pasos siguientes a la implementación, ni como se evalúa el impacto del modelo meses posteriores a la implementación.	Se trata de comunicar pocos atributos, pero ciertos, reales y lo más diferenciales posible.

	experiencia; y deberán contribuir a buscar un equilibrio entre la vida personal y laboral.		
Jericó (2001)	La proposición de valor es el punto de partida para atraer, desarrollar y retener a los profesionales con talento. La proposición de valor comunicada al profesional en el proceso de selección no sea distinta a la que encuentra en la realidad laboral, con el fin de que no se vean frustradas las expectativas iniciales. Es indispensable conocer qué ofrece la competencia y elaborar una proposición de valor distinta, para atraer a los talentos. En vista de que la retribución no siempre es tangible, plantea la importancia de la retribución intangible, pues hacen que el compromiso sea más estable con la organización y no únicamente basado en el sueldo. Además se convierten en aspectos motivadores difíciles de copiar por la competencia.	No incluye el concepto de marca de la empresa.	Hace énfasis en la importancia de conocer la competencia como punto de referencia para la construcción de la proposición de valor.

Fuente: Elaboración propia.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

A pesar de que varios conceptos fueron desarrollados en el marco teórico, este trabajo de investigación requiere que sean definidos otros cuantos, con el objetivo de que el lector conozca la mirada desde la cual se va desarrollando el análisis.

Motivación: Considerada como el impulso necesario que genera una acción. La motivación depende de varios factores. A nivel empresarial, Frederick Herzberg afirma que las personas están influenciadas por factores de motivación y de higiene. Los factores de motivación son aquellos que ayudan a aumentar la satisfacción de las personas. Dentro de estos factores encontramos: el reconocimiento, la independencia laboral, la responsabilidad, la promoción y los logros (Robbins & Coulter, 2005)

Talento Humano: Se define a partir de tres componentes básicos: Capacidades, Compromiso y Acción. Las capacidades hacen referencia a los conocimientos, aptitudes y competencias, los cuales son el elemento básico del talento, mientras que el compromiso es el motor que lleva a que el profesional aporte lo más posible y lo que permite que no se marche a otra organización y la acción se traduce en ejecución. Así como la empresa desarrolla las capacidades, también puede fortalecer el compromiso de sus trabajadores. Los profesionales con talento son aquellos líderes que tienen las capacidades, se comprometen con la organización y se orientan a acciones vinculadas a la innovación (Jericó, 2001).

Atracción de Talento Humano: Proceso estratégico de la organización que tiene como objetivo vincular los mejores talentos; se realiza a través de diferentes etapas: Divulgación de las vacantes de empleo y captura de los mejores prospectos que se adecuan al perfil (Reclutamiento), ofrecimiento de la propuesta de valor a candidatos potenciales, evaluación de las capacidades, habilidades, competencia, motivación, valores, entre otros (Selección), la finalmente la selección y vinculación (Contratación) a la organización.

Para atraer a los mejores, según Jericó (2001), es necesario tener una proposición de valor clara para ofrecer a los candidatos potenciales, sumado a la percepción favorable que tengan otros colaboradores o ex colaboradores de la empresa.

Retención de Talento Humano: Es una práctica inherente al ejercicio del liderazgo de personas cuyo fin es identificar, desarrollar, comprometer y promover a los colaboradores talentosos ubicados en cargos claves de la organización. La retención del talento humano hoy en día se convierte en el principal desafío de la organización ante fenómenos como la globalización y es factor determinante de la competitividad de la empresa.

De acuerdo con Sánchez (2010), existen 8 claves para la retención del talento humano en las organizaciones:

1. Construir una marca de buen empleador
2. Propiciar un buen clima laboral
3. Crear oportunidades de crecimiento y desarrollo
4. Crear sistemas y remuneración

5. Implementar políticas de calidad de vida en el trabajo
6. Formular proyectos donde las personas se lideren y comprometan
7. Mejorar la comunicación en todos los niveles
8. Capacitar al personal.

Retribución: Es una estrategia de retención de la organización que busca retribuir al colaborador por su labor y aportes a la organización. Puede ser tangible (salario, incentivos, etc.) o intangible (compensación no monetaria o emocional). Para Sancho (2012), el concepto parte del entendimiento de que la persona tiene distintos niveles de motivación, por lo que los planes de compensación de la empresa deben considerar distintos elementos tales como: Compensación variable, beneficios y prestaciones, compensación en efectivo, incentivos a largo plazo; beneficios, prestaciones y compensación emocional.

Diversos estudios muestran que cada atributo de la retribución tiene un impacto distinto en la percepción de los empleados. El atributo con mayor nivel de beneficio en relación a su costo se refiere a los intangibles, es decir, a la compensación no monetaria, emocional o psicológica (Hay Group, 2010).

Salario Emocional: Son todos los atributos que la empresa o los líderes ofrecen al colaborador; esencialmente son intangibles y están destinados a satisfacer necesidades de tipo profesional, personal y familiar. Se puede presentar de diversas formas en la organización: esquemas de balance vida y trabajo, esquemas de participación y reconocimiento. Su adecuada ejecución recae sobre todo en la responsabilidad del líder o jefe y en su estilo personal para dirigir o gestionar a sus colaboradores.

Desarrollo: Es una estrategia de retención del personal en las organizaciones en la cual, a través de un proceso integral, a corto o largo plazo, se fomenta el aprendizaje. Ya sea enfocado en adquirir o reforzar conocimientos, habilidades o competencias; el objetivo es reforzar el know-how en los colaboradores, no solo para el crecimiento de la organización, sino para la formación personal y la del equipo de trabajo. Utiliza herramientas como la capacitación, evaluaciones de desempeño, planes carrera y planes de sucesión.

Reputación Organizacional: Es el conjunto de evaluaciones colectivas suscitadas por la organización en sus grupos de interés, que motivan conductas capaces de generar valor. La reputación es un sentimiento positivo hacia una persona o institución que integra tres vectores: admiración, buena estima y confianza (Alloza, Carreras & Carreras; 2013).

Cultura Corporativa: Es un sistema de significado compartido entre sus miembros, que distingue una organización de otra. Es la percepción que se tiene de la organización en relación a sus valores, costumbres y hasta hábitos (Amorós, 2007).

Posicionamiento: Es la imagen percibida por los consumidores/clientes/usuarios de la empresa en relación con la competencia. Una especie de batalla de percepciones que en las que juegan la marca, la empresa y sus competidores. Al pertenecer al ámbito de las percepciones, se juega sobre todo en la mente del consumidor/clientes/usuarios, por lo tanto en este proceso no solo cuentan las acciones que desde la empresa se desarrollen, sino que también dependerá de los

públicos de interés que afecten la comunicación y de las percepciones del consumidor, así como de las acciones desarrolladas por la competencia.

Michael Porter, se refirió al Posicionamiento Estratégico, para explicar el desarrollo de actividades distintas a las desarrolladas por nuestros competidores o a la realización de actividades similares, pero con un enfoque diferente. Esto obliga a las empresas a identificar sus ventajas competitivas y a incorporar esas fortalezas que la distinguen a ofertas de productos y servicios que son únicos, procurando al mismo tiempo crear una barrera contra la imitación por parte de los competidores.

Employee Value Proposition: Es la proposición de valor de la compañía, es decir, aquellos factores que la organización puede ofrecer a sus empleados como tipo de retribución o remuneración. Esta especie de valor agregado, es obtenida cuando los empleados ejecutan sus capacidades, habilidades y experiencia. Según González (S.F.), para elaborar la propuesta de valor es necesario tener en cuenta lo que demandan los empleados, tener propuestas de valor específicas, comunicar la oferta de valor y anticipar como van a evolucionar las necesidades del futuro.

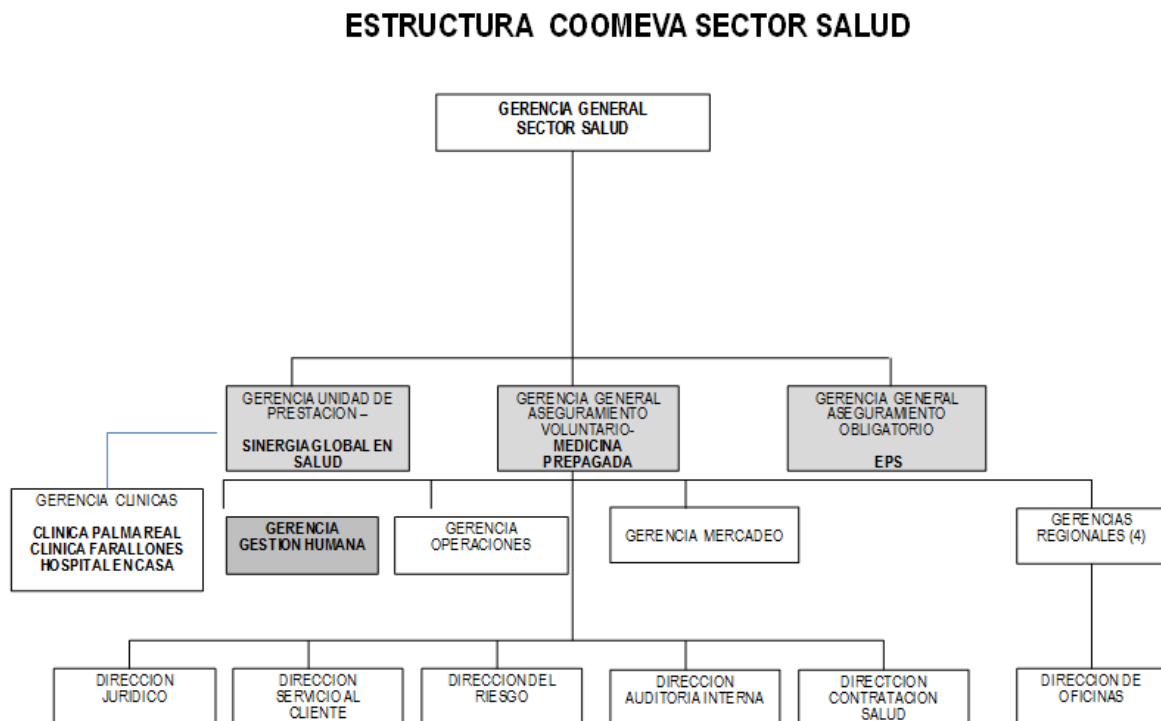
2.3. MARCO EMPRESARIAL

El grupo empresarial Coomeva nace en Cali en 1964 y actualmente ofrece sus servicios a más de 260.000 asociados y 4 millones de usuarios en todo el país. Está compuesta por 16

empresas agrupadas en 5 sectores: *Salud* (Cooomeva Eps, Coomeva Medicina Prepagada, Sinergia Global en Salud, Clínica Farallones, Clínica Palma Real, Conecta Salud), *Recreación* (Cooomeva Turismo, Corporación Club los Andes, Corporación Club Vacacional), *Financiero* (Bancoomeva, Conecta Financiera), *Protección* (Corredores de Seguros), *Otras Compañías* (CSA, y Fundación Coomeva y Feecoomeva) y Coomeva Cooperativa (Matriz del Grupo).

Este trabajo de investigación se desarrolla en las empresas del grupo Coomeva pertenecientes al sector salud, dentro de las cuales se encuentran: Coomeva EPS (Entidad Promotora de Salud), Coomeva Medicina Prepagada, Sinergia Global en Salud, Clínica Farallones, Clínica Palma Real y Conecta Salud. Solo las tres primeras se encuentran integradas administrativamente, por lo tanto, gestión humana es área de apoyo para las mismas, de acuerdo a como figura en el siguiente gráfico.

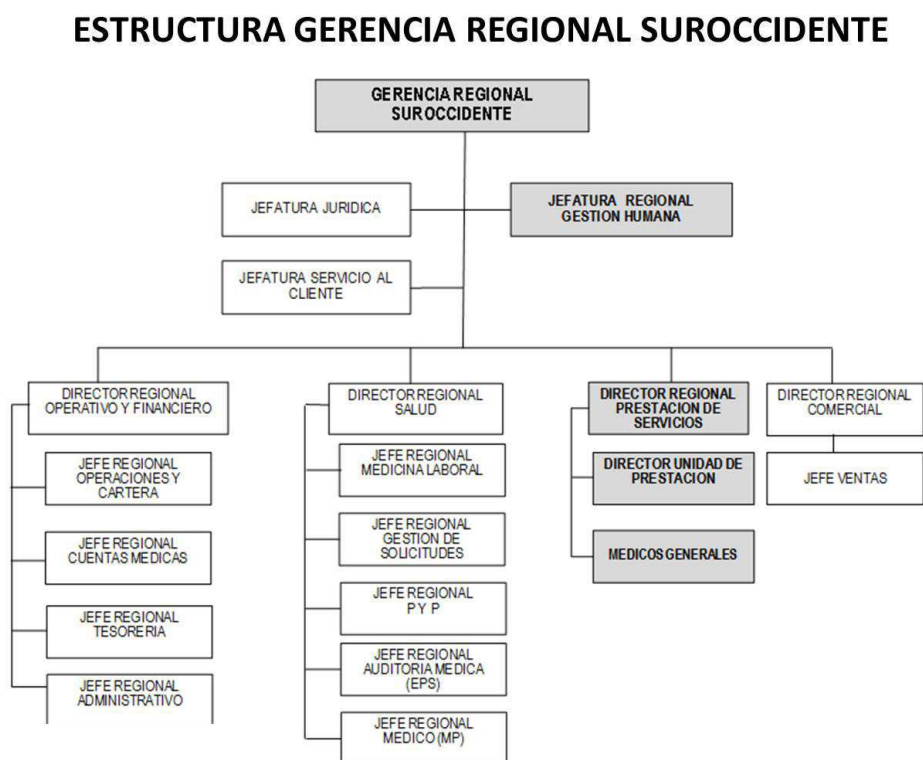
Figura No. 2. Estructura Coomeva Sector Salud



Fuente: Coomeva Gestión Humana 2014

Actualmente Coomeva sector salud se encuentra en las regionales: Suroccidente, Caribe, Noroccidente, Nororiental y Eje Cafetero. Este trabajo de investigación se centra en la regional suroccidente que comprende los departamentos de Valle, Cauca y Nariño. Está estructurada así:

Figura No. 3. Estructura Gerencia Regional Suroccidente



Fuente: Coomeva Gestión Humana 2014

Coomeva EPS

A partir de la ley 100 de 1993 Coomeva crea Coomeva EPS S.A, el 1 de agosto de 1995, abre sus puertas al servicio de los caleños y más adelante al servicio de los colombianos.

1996 – 2001. En 1996 el crecimiento de Coomeva EPS se hace notar, superando la cifra propuesta de 156.600 afiliados por 202.272 afiliados en el Régimen Contributivo.

En 1997 comenzaron las primeras aplicaciones de los modelos conceptuales y planes institucionales; se atendía una población de 444.535 afiliados presentes en el Atlántico,

Santander, Antioquia, Cundinamarca, Bogotá D.C., Risaralda, Quindío, Valle del Cauca, Nariño, Cauca, Caquetá y la Guajira, mediante tres sucursales en las principales ciudades del país: Cali, Medellín y Bogotá.

En 1998 fue la consolidación de la operación, desarrollando una nueva plataforma informática que respondía al gran crecimiento poblacional con 671.510 afiliados en el Régimen Contributivo. Se instalaron nuevas unidades de atención tales como Mushaisa en la Guajira; en los Ingenios del Valle del Cauca donde se tenía la mayor población cotizante y en Medellín con la Clínica Sommer, Clínica Las Américas, Clínica El Prado y Clínica Conquistadores.

En el año 2000 se contaba con una población de 1.294.402 afiliados en el Régimen Contributivo y presencia en más de 650 municipios del país mediante 30 oficinas. En cuanto a su Administración se rediseñó la “carta de navegación” de la EPS para los siguientes cinco años, y se adoptó el Modelo de Desarrollo Organizacional, bajo la premisa: “La calidad es la base de nuestra competitividad”.

En el 2001 Coomeva EPS se consolidó como la segunda EPS privada en el Régimen Contributivo, con una población de 1.335.203 afiliados en 692 municipios del país. Además en la búsqueda de la estandarización de imagen con la imagen corporativa de Coomeva, se realizó el cambio del logo y slogan: “Somos su opción en salud”.

2002-2005 En el año 2002 se consolidaron territorialmente dos Zonas, el Eje Cafetero y el Nororiente del país, para atender un total de población de 1.506.048 afiliados en 756 municipios

colombianos. Por otro lado, la Asociación Colombiana de Hospitales y Clínicas selecciona a Coomeva EPS como la mejor Entidad Promotora de Salud.

Durante el año 2003 Coomeva EPS en su continua búsqueda de recordación de marca, realiza nuevamente el cambio del logo símbolo.

En el 2004 según el estudio realizado por la Revista Dinero y la firma de investigación Invamer Gallup, Coomeva EPS se consolidó como Top of Mind entre las Entidades Promotoras de Salud, es decir, la marca más recordada por los colombianos. Además, fue la primera Entidad Promotora de Salud que obtuvo la Certificación de Calidad ISO 9001:2000 en todos sus procesos. Además, en este año se implementó el Sistema de Gestión Integral en las ECOR, Empresas de Corretaje y en las IPS, Instituciones Prestadoras de Salud; se logró un crecimiento poblacional del 11% frente a lo presupuestado con 2.065.489 afiliados en 912 municipios del país con 31 oficinas y 64 puntos de atención.

En el 2005 la EPS cumplió una década brindando los servicios de salud a 2.390.143 afiliados en 957 municipios. Adicionalmente el Ministerio de la Protección Social seleccionó a la EPS para llevar cabo el proyecto piloto de la Acreditación y la Bolsa de Valores nombró a la EPS como una de las 15 empresas colombianas que avanzó hacia los estándares de calidad más altos en la aplicación del Código del Buen Gobierno.

2006 -2009 En el 2007 la EPS fue invitada a la Reunión Nacional de Salud Materna y Perinatal del Ministerio de la Protección Social. Participó con la ponencia “Consolidación de un

Sistema de Vigilancia Activa de la Morbimortalidad Materna y Perinatal en Coomeva EPS para el Mejoramiento de la Calidad”. Esta presentación fue ampliamente reconocida por los participantes, entre ellos, la Organización Panamericana de la Salud - OPS; el Fondo de Población de las Naciones Unidas – UNFPA; EPS, ARS y Entes Territoriales, dado que en ella se plasman los logros que en materia de la salud materna y perinatal ha tenido la EPS en el cuatrienio 2004 - 2007.

Además se gestionaron diferentes actividades enfocadas al mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de la Calidad donde el ente certificador (BVQI) recomendó a Coomeva EPS S.A. para continuar con el Certificado de Calidad en ISO 9001:2000. Adicional a lo anterior, Coomeva EPS fue reconocida por diferentes medios de comunicación por su labor:

Tabla No. 8 Reconocimiento en revistas.

Revista	Reconocimiento
Dinero, Edición Especial 2005, “5.000 empresas”, página 87. No. 278, Mayo 25 de 2007.	Coomeva EPS es la empresa más grande de la región Occidente superando a tradicionales instituciones privadas de la zona, como Colgate Palmolive, Colombina y Cacharrería La 14, y a la pública Emcali. Coomeva EPS, según la misma publicación, está en el puesto número 33 entre las mayores empresas del país.
Revista Dinero, abril 27 de 2007 N° 276. DINERO e Invamer Gallup presentan la medición de Top Of Mind 2007, de más de 40 categorías de productos y servicios en Colombia. Durante más de 10 años que DINERO lo ha presentado, este estudio se ha convertido en el icono de los estudios de recordación de marcas.	Coomeva EPS aparece como la EPS número 1 en recordación de marca entre las EPS del país.
Revista Cambio, Edición No. 722, 30 de abril de 2007 Semana edición No. 1304,	Coomeva EPS se sitúa en el puesto 29 entre las 1.001 compañías del año 2006 en Colombia

abril 30 de 2007.	
Semana edición No. 1304, abril 30 de 2007.	“Las 100 empresas más grandes de Colombia”, Coomeva EPS ascendió del lugar 38 que había ocupado en el 2005, al puesto 33 en el 2006

Fuente: Historia de nuestra organización (S.F.).

Coomeva EPS en el 2008 se destacó como una de las empresas vallecaucanas de gran impacto en generación de empleo y ventas en el ámbito nacional demostrando una vez más el aporte a la construcción social en nuestro país; fue la segunda EPS con mayor población afiliada entre todas las EPS del Régimen Contributivo, mantuvo la certificación de calidad ISO 9001:2000 que Boreau Veritas Certification (BVC) otorga y fortaleció su infraestructura en sedes asistenciales en algunas ciudades del país donde se requería priorizar la atención a los usuarios.

2009 – 2013 El 2009 Coomeva EPS tuvo el reconocimiento de los colombianos como la marca EPS más recordada en el país, ocupando el puesto número uno del Top of Mind según la Revista Dinero publicado - abril 17 de 2009, es la segunda más grande del sector con una participación en el mercado del 15.71% del Sector Salud del Régimen Contributivo. Igualmente se convierte en la decimocuarta empresa en Colombia con mayor cantidad de empleos generados.

Implementó la Política de la Seguridad “Clarita Segura” reconocida por el grupo de Calidad del Ministerio de la Protección Social con quienes participaron en la creación de la norma de seguridad de la atención en las unidades propias UBA. Una vez más estas acciones fueron reconocidas por los afiliados quienes calificaron a Coomeva EPS con un 85% en la encuesta de satisfacción en cuanto a la calidad general de los servicios.

En 2010 fue un año en el que Coomeva EPS continuó su tendencia de crecimiento en términos de población. A diciembre de ese año tuvo un número de 2.855.141 afiliados, lo que la posicionó como la segunda EPS del país por cantidad de afiliados. Además, consolidó su posición de marca alcanzando el puesto número uno en la encuesta de Top of Mind según la Revista Dinero.

A su vez, la compañía continuó avanzando en la implementación de un Sistema de Administración de Riesgo (SAR), convertido en referente entre las EPS del país, por la calidad de su implementación. En 2010 fue aprobada su Fase II, generando un menor requerimiento de capital, que se tradujo en un ahorro acumulado de \$10.312 millones de pesos. Durante éste año, fueron aprobados tres proyectos de infraestructura para COOMEVA EPS S.A. por un valor de \$1,248 millones: una unidad asistencial y dos administrativas, éstas últimas, ejecutadas y finalizadas en su totalidad con una inversión de \$291 millones.

Durante el año 2011 los actores del Sector Salud vivieron circunstancias difíciles y especialmente las EPS, debido a las investigaciones de los organismos de vigilancia y control y al incremento de la cartera de recobros con el Fosyga, lo cual las llevó a enfrentar serios problemas de liquidez. A todo lo anterior se sumó la gran incertidumbre acerca del futuro de la salud en Colombia, unida al profundo desconocimiento de la opinión pública general acerca de las normas, del funcionamiento y de las realidades que afrontan las organizaciones de salud, además de consolidación de serios problemas estructurales del Sector. Todo esto hizo que la imagen de COOMEVA EPS comenzara a verse y sonar en los diferentes medios de comunicación, noticias como “COOMEVA EPS lanza propuesta a las IPS para que se

conviertan en sus socias” (Cooomeva EPS lanza propuesta a las IPS para que se conviertan en sus socias, 2013) y otras en el 2012, fueron vistas por miles de colombianos.

Para enfrentar lo anterior, Coomeva EPS ha participado activamente en la búsqueda de soluciones a la problemática del sector a través de las siguientes estrategias:

1. Participación en ACEMI: preparación de propuestas para mejorar la situación del sector, a través de equipos con participación con el Gobierno.
2. Diálogo con medios: posicionamiento de Coomeva como fuente de información y de sensibilización acerca de la problemática del sector salud.
3. Comisión de expertos: instalación y participación en la Comisión de Expertos para formular propuestas de mejora frente a la situación del sector.
4. Relacionamiento con sus prestatarios y grupos de interés.

Medicina Prepagada S.A.

Fue creada en 1973, como el primer servicio de Medicina Prepagada en Colombia. Inicialmente fue un programa de Salud Prepagada dentro de la Cooperativa Coomeva, orientado a ofrecer a la comunidad la oportunidad de acceder a servicios médicos asistenciales a precios económicos y como una alternativa para generar empleo a los profesionales de la salud en Colombia.

Ante la IV Asamblea General de Delegados de Coomeva, se planteó la necesidad de organizar una cooperativa colombiana de seguros de salud, puesto que solamente el cooperativismo podría, con justicia y equidad, proveer servicios de salud para la población, al

tiempo que la solidaridad con los médicos en este campo favorecería al desarrollo de la profesión. La iniciativa fue adoptada por Coomeva el 16 de febrero de 1973, fecha en la cual se inició la organización del servicio de salud. Las inscripciones se realizaron en julio del mismo año y la prestación de los servicios comenzó en el siguiente octubre.

La nueva entidad se vinculó en 1980 como cofinanciadora de proyectos de obras para la prestación de servicios de salud, como es el caso del Centro Médico Imbanaco, La Clínica Psiquiátrica y el Centro Médico del Pacífico, todos ellos en Cali. Luego se vincularía de la misma forma solidaria a la creación de muchas otras instituciones de salud del país. En la XXXIV Asamblea General Ordinaria de Delegados, del 8 de marzo de 1997, se autorizó la creación de Salud Coomeva Medicina Prepagada S.A., cuyo permiso de funcionamiento fue otorgado por la Superintendencia Nacional de Salud en diciembre del mismo año.

Actualmente Coomeva Medicina Prepagada es una Sociedad Anónima que cuenta con 301.647 afiliados en el país y en la cual el Grupo Coomeva es el accionista mayoritario. Cuenta con una red de prestadores adscritos, cercana a los 8 mil profesionales de la salud. Tiene 49 puntos de atención en todo el territorio nacional y una red de Unidades de Atención Integral en Salud. (UIS).

Sinergia Global en Salud S.A.S

Nació en el 2010 como una unidad de estratégica de Negocios de Prestación de Servicios de Salud en el sector Salud de COOMEVA. Tiene tres líneas de negocio: Servicios ambulatorios, Servicios de apoyo diagnóstico, Servicios Hospitalarios. Los productos de la Unidad de

Negocios son:

- Unidades de Atención Básica.
- Clínica Nivel III
- Mega Laboratorios.
- Imágenes Diagnósticas.
- Unidad de Oncología
- Unidad Visual.
- Central de Rehabilitación
- Central de Especialistas.
- Salud Ocupacional.

Los principales clientes de la Unidad de negocio de prestación de servicios de salud son:

- Aseguradoras Coomeva (principal cliente potencial): La constituyen Coomeva EPS y Coomeva Medicina Prepagada.
- Otras Aseguradoras: Terceros de EPS y Medicina Prepagada, ARP, Fondos de Pensiones, empresas de seguros.
- Pacientes y sus familias: Corresponden a los usuarios que reciben los servicios de salud; pueden ser tanto de las aseguradoras Coomeva, de otras aseguradoras, como particulares.

2.4. MARCO LEGAL

El sistema de salud en Colombia que precedió al actual se puede describir en tres etapas. La primera de ellas vio sus inicios tras la promulgación de la Constitución de 1886 hasta mediados de la década de 1950 y en donde prevaleció lo que se ha denominado “modelo higienista” (Quevedo, 2001). Bajo este modelo, las acciones de salubridad pública se limitaban a atender aspectos de carácter sanitario, mientras que la atención preventiva y curativa en salud venía a ser financiadas por los usuarios y por algunas instituciones de caridad.

Con la ley 90 de 1946 “Seguro Social Obligatorio”, se crea el Instituto Colombiano de Seguros Sociales (después Instituto de Seguros Sociales) que atendía a los empleados del sector privado con empleo formal.

La segunda etapa, que inicio en la década de 1970 hasta 1989, se desarrolla bajo la creación del Sistema Nacional de Salud bajo el esquema de “subsidios a la oferta”. Bajo este régimen los recursos del gobierno central para salud eran transferidos directamente a la red de hospitales públicos del país. Sin embargo, este sistema no era suficiente para proporcionar una atención integral en salud a la población de bajos recursos.

La tercera y última etapa se inicia en 1990, con la expedición de la Ley 100. Este periodo se prorrogó hasta 1993 con la expedición de la Ley 100 de 1993, bajo los principios de la Constitución Política de 1991.

Reglamentación

El sistema de salud en el país está reglamentado en el segundo libro de la Ley 100 de 1993 expedida por el Congreso de Colombia, la cual estableció el Sistema de Seguridad Social en el país y que además se ocupa de regular el sistema de pensiones y de las condiciones de trabajo, y dispone también sobre servicios complementarios.

La reforma al sistema de salud tuvo como fin evitar el monopolio del Estado sobre la salud y permitir el derecho de la competencia con la incorporación de empresas prestadoras de salud. También la creación de subsidios al sector salud para cubrir a la población con menos ingresos.

Además de los principios generales de la ley (eficiencia, universalidad, solidaridad, integralidad, unidad, participación), la ley establece reglas fundamentales para regir el servicio público de salud como son la equidad, obligatoriedad, protección integral, la libre escogencia, la autonomía de las instituciones, la descentralización administrativa, la participación social, la concertación y la calidad.

Modificaciones de la Ley 100 de 1993

La Ley 100 de 1993, norma primordial del Sistema de seguridad social integral en Colombia, tiene más de 100 decretos reglamentarios y ha tenido modificaciones mediante leyes expedidas por el Congreso de la República, en su componente de salud han sido las siguientes:

Ley 1122 de 2007: su objetivo según se señala en su artículo primero fue: "...realizar ajustes al Sistema General de Seguridad Social en Salud, teniendo como prioridad el mejoramiento en la prestación de los servicios a los usuarios. Con este fin se hacen reformas en los aspectos de dirección, universalización, financiación, equilibrio entre los actores del sistema, racionalización, y mejoramiento en la prestación de servicios de salud, fortalecimiento en los programas de salud pública y de las funciones de, inspección, vigilancia, control, organización y funcionamiento de redes para la prestación de servicios de salud" (Congreso de Colombia, 2007).

Ley 1438 de 2011: según lo señala su artículo primero: " ... tiene como objeto el fortalecimiento del Sistema General de Seguridad Social en Salud, a través de un modelo de prestación del servicio público en salud que en el marco de la estrategia Atención Primaria en Salud permita la acción coordinada del Estado, las instituciones y la sociedad para el mejoramiento de la salud y la creación de un ambiente sano y saludable, que brinde servicios de mayor calidad, incluyente y equitativo, donde el centro y objetivo de todos los esfuerzos sean los residentes en el país. Se incluyen disposiciones para establecer la unificación del Plan de Beneficios para todos los residentes, la universalidad del aseguramiento y la garantía de portabilidad o prestación de los beneficios en cualquier lugar del país, en un marco de sostenibilidad financiera" (Congreso de Colombia, 2011).

Ley 1562 de 2012: por la cual se modifica el Sistema General de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional

En 2013 el Jefe de Estado radicó el Proyecto de Ley Estatutaria (número 209) que consta de 14 artículos; y el Proyecto de Ley Ordinaria (número 210) y consta de 67 artículos. El proyecto de Ley Estatutaria, de iniciativa parlamentaria son 14 artículos que plantean los objetivos fundamentales del sistema, éste es el norte hacia donde quiere que se dirija el sistema de salud. Este objetivo necesita una dirección y eso es lo que trata de hacer el Proyecto de Ley Ordinaria, mostrar cuál es el camino para lograr ese objetivo

En Junio de 2014 la Corte Constitucional declaró exequible, con condicionamientos, la Ley estatutaria de Salud aprobada por el Congreso de la República y será sancionada por el gobierno nacional. Con esta ley se reglamenta un derecho de carácter social y económico en la Constitución Política; algunos aspectos interesantes son:

1. Consagrar la salud como un derecho fundamental.
2. Mantiene la tutela como un mecanismo al servicio de los ciudadanos.
3. Prohíbe negar servicios a los pacientes por razones económicas.
4. Define la Integralidad en la Salud es decir la salud no solo es la atención de la enfermedad sino el mantenimiento de las personas sanas.
5. No más atenciones según listado POS.
6. No deben haber zonas desatendidas.
7. Lo fiscal no limita el derecho a la salud: El Estado debe proveer los recursos necesarios para garantizar el derecho a través de todas sus fuentes de financiación y hacer los ajustes presupuestales pertinentes para evitar que haya desequilibrios financieros, al tiempo que vela por que el sistema sea sostenible económicamente en el tiempo.

8. El Estado debe regular los precios en toda la cadena que interviene en el mercado de los medicamentos, desde la fabricación hasta la dispensación. De este modo se busca que haya disponibilidad, calidad, oportunidad y precios razonables de este insumo que para la Corte es pilar fundamental de la atención en salud.
9. El sistema de salud debe proveer a los usuarios redes de servicios que contengan las instituciones y recursos para atenderlos en condiciones de oportunidad, calidad y eficiencia
10. Lo que formulen médico y odontólogos a los pacientes se respeta. No pueden imponerse restricciones para que estos profesionales receten u ordenen. En caso de discrepancias, solo las juntas médicas de las redes de servicios son las llamadas a dirimir (Coomeva Dirección Jurídica, 2014)

Estructura del Sistema en Salud

El sistema en salud está compuesto básicamente por tres entes (Coomeva Dirección Jurídica, 2014):

1. El Estado: actúa como ente de coordinación, dirección y control. Sus organismos son: El Ministerio de la Salud y Protección Social (Colombia), la Comisión de Regulación en Salud (CRES) que reemplazó al Concejo Nacional de Seguridad Social en Salud (CNSSS) por la Ley 1122 de 2007, y la Superintendencia Nacional de Salud .

La Superintendencia Nacional de Salud: Es el organismo que formula, dirige y coordina la política de inspección, vigilancia y control del sector salud y del sistema general de seguridad social en salud, además liquida y recauda la tasa que corresponde sufragar a las

entidades sometidas a su vigilancia, autoriza la constitución o habilitación de EPS e IPS, y supervisa el monopolio rentístico de juegos de suerte y azar y de licores; así como a la oportuna, eficiente explotación, administración y aplicación del IVA cedido al sector salud entre otros.

2. *Los aseguradores:* Son entidades privadas que aseguran a la población, actúan como intermediarias y administradoras de los recursos que provee el estado en forma de prima anual denominada Unidad de Pago por Capitación -UPC-.

En el Sistema general de Seguridad Social en Salud de Colombia las entidades responsables de administrar los riesgos relacionados con salud por enfermedad general o por enfermedad y accidentes laborales son:

- *Entidades promotoras de salud (EPS):* su función es organizar y garantizar, la prestación de los servicios de salud que se encuentran en el POS (Plan Obligatorio de Salud) y son las responsables de la gestión de riesgos derivados de la enfermedad general o no ocupacional. Es posible vincularse a salud por medio de dos modelos de aseguramiento, mediante el sistema del *régimen contributivo* y el de *régimen subsidiado*, en el primero están vinculados todos los empleados y empleadores con capacidad de pago quienes hacen un aporte mensual para salud y pensión; y el régimen subsidiado cubre a todas las personas pobres y vulnerables en donde los servicios de salud están amparados con los recaudos de solidaridad de los demás entes participantes en el sistema. La EPS contributiva o la EPS subsidiada son las responsables de la afiliación, el registro de los afiliados y el recaudo de sus

aportes. Las EPS contratan la prestación de los servicios de salud con las IPS (hospitales, clínicas, laboratorios, etc.). La Superintendencia de Salud define cuales organizaciones privadas califican como empresas promotoras de salud (EPS) basándose en la infraestructura, capital, número de usuarios afiliados, funcionalidad y cubrimiento. Las EPS deben garantizar a sus afiliados el POS y para cumplir con esa obligación deben conformar una red de servicios con sus propias instituciones de salud o contratando servicios con otras empresas prestadoras de salud o IPS.

- Aseguradoras de riesgos Laborales (ARL): son las responsables de cubrir los eventos derivados de riesgos ocupacionales o de trabajo y todo empleador tiene la obligación de afiliar a sus empleados a una ARL.

3. *Los prestadores*: son las instituciones prestadoras de salud (IPS), Pueden ser públicas o privadas como los hospitales, clínicas, laboratorios, etc. que prestan directamente el servicio a los usuarios y aportan todos los recursos necesarios para la recuperación de la salud y la prevención de la enfermedad.

Para efectos de clasificación en niveles de complejidad y de atención se caracterizan según el tipo de servicios que habiliten y acreditan, es decir su capacidad instalada, tecnología y personal y según los procedimientos e intervenciones que están en capacidad de realizar.

Financiación del Sistema de la Salud

Para atención de lo relacionado con enfermedad general y con riesgos no laborales el gobierno destina los recursos en salud los cuales son manejados por el Fondo de Solidaridad y Garantía (Fosyga) creado a partir del artículo 218 de la ley 100 de 1993 y el artículo 1 del Decreto 1283 del 23 de julio de 1996, como una cuenta adscrita al Ministerio de la Protección Social manejada por encargo fiduciario y quien es la encargada de realizar una distribución a cada una de sus subcuentas para cubrir todos los frentes del sistema de seguridad social.

Las subcuentas que tiene el Fosyga son: *Subcuenta ECAT*: subsana el costo de las atenciones de las víctimas de accidentes de tránsito a través del SOAT y las víctimas de eventos catastróficos y terroristas. *Subcuenta compensación*: Recauda el descuento de las cotizaciones recaudadas por las EPS y demás entidades obligadas a compensar derivadas de los descuentos en salud y pensión que se realizan a los empleados y empleadores. La subcuenta de compensación financia el régimen contributivo mediante el pago de UPC (Unidad de pago por capitación), es decir la CRES fija una tarifa fija para la UPC la cual se reconoce por un usuario afiliado, de ésta forma el Fosyga con recursos de ésta cuenta gira a cada una de las EPS el valor de UPC proporcional a la cantidad de afiliados independientemente si éstos utilizan los servicios o no. *Subcuenta solidaridad*: Recauda los recursos aportados por todos los actores del sistema con destino al régimen subsidiado (una parte es aportada por las personas afiliadas al régimen contributivo que tengan un ingreso mayor a 4 salarios mínimos). *Subcuenta promoción*: Financia las actividades de educación, información y fomento de la salud y de prevención de la enfermedad, las cuales se encuentran en el Plan de Atención Básica – PAB.

Para atención de riesgos laborales y de eventos, accidentes o enfermedades de origen ocupacional los recursos provienen del Fondo de Riesgos Laborales, alimentado con aportes patronales según la clasificación del riesgo de cada empresa. Este fondo es administrado por el Ministerio de Trabajo.

Beneficios del Sistema de Salud

Están organizados en planes de beneficios:

Plan de Atención Básica: denominado posteriormente Plan Nacional de Salud Pública configurado por acciones gratuitas y primordialmente colectivas de promoción de la salud, prevención de la enfermedad y en algunos casos acciones individuales de diagnóstico y tratamiento de algunas enfermedades de interés en salud pública, provistas por la red pública de prestadores y administrado por las entidades territoriales.

Plan Obligatorio de Salud (POS): Son el conjunto de servicios de atención en salud a los que tiene derecho un usuario, cuya finalidad es la protección de la salud, la prevención y curación de enfermedades, incluye el suministro de medicamentos para el afiliado y su grupo familiar junto al reconocimiento de indemnizaciones en caso de incapacidad por enfermedad y maternidad.

Planes Adicionales de Salud: financiados voluntariamente por los usuarios que deben complementar en el POS con prestaciones suntuarias o de mayor tecnología. Son los planes de Medicina Prepagada, planes complementarios y pólizas de hospitalización y cirugía, provistos por empresas registradas para ese propósito.

Seguro Obligatorio de accidentes de tránsito -SOAT-: cubre eventos de origen en accidentes de tránsito hasta un monto determinado y en forma complementaria al POS.

Cobertura de riesgos laborales: cubre todo evento o enfermedad de origen ocupacional sin los límites del POS. Son garantizados por las Administradoras de Riesgos Laborales-ARL.

Atención de eventos catastróficos: cubre eventos definidos como catastróficos (inundaciones, terremotos, etc.) con recursos específicos para tal fin y en forma complementaria al POS. Son financiados por el Fosyga mediante la subcuenta ECAT.

Ley de Talento humano en Salud

Una vez creada la ley 100 de 1993 comenzó a surgir la necesidad de una ley que regulara la labor del talento humano en salud, y fue en 1994 cuando comenzaron los primeros intentos a través de proyectos de ley presentados ante el congreso; sin embargo estos fueron rechazados o retirados (Coomeva Dirección Jurídica, 2014).

Esta necesidad surgía del interrogante que se hacían frente a “quien” iba a poner en marcha todos los retos establecidos en la ley 100; los perfiles de los médicos de la época no se ajustaban con el modelo que la ley 100 imponía, eran personas con altas competencias técnicas pero bajas competencias administrativas; estas últimas requisito fundamental para el éxito de la ley 100 de 1993. Fue así como durante 13 años se comenzó a recopilar información necesaria para una reforma en la práctica médica ya que el perfil del recurso era un obstáculo para lograr el impacto que se quería.

En 2007 se crea la Ley 1164 la cual “tiene por objeto establecer las disposiciones relacionadas con los procesos de planeación, formación, vigilancia y control del ejercicio, desempeño y ética del Talento Humano del área de la salud mediante la articulación de los diferentes actores que intervienen en estos procesos. Por Talento Humano en Salud, se entiende todo el personal que interviene en la promoción, educación, información de la salud, prevención, diagnóstico, tratamiento, rehabilitación y paliación de la enfermedad de todos los habitantes del territorio nacional dentro de la estructura organizacional de la prestación de los servicios de salud.”

Ley 1438 de 2011: El Ministerio de Salud y Protección social en el marco de lo establecido en esta ley, y a través de la Dirección de Desarrollo del Talento Humano en Salud, lidera el proceso de reglamentación del Capítulo VI Talento Humano, donde aborda temas como la Política de Talento Humano en Salud, el Sistema de Formación Continua, el desarrollo de los Hospitales Universitarios, y la calidad y pertinencia del Talento Humano en Salud bajo un enfoque de competencias profesionales.

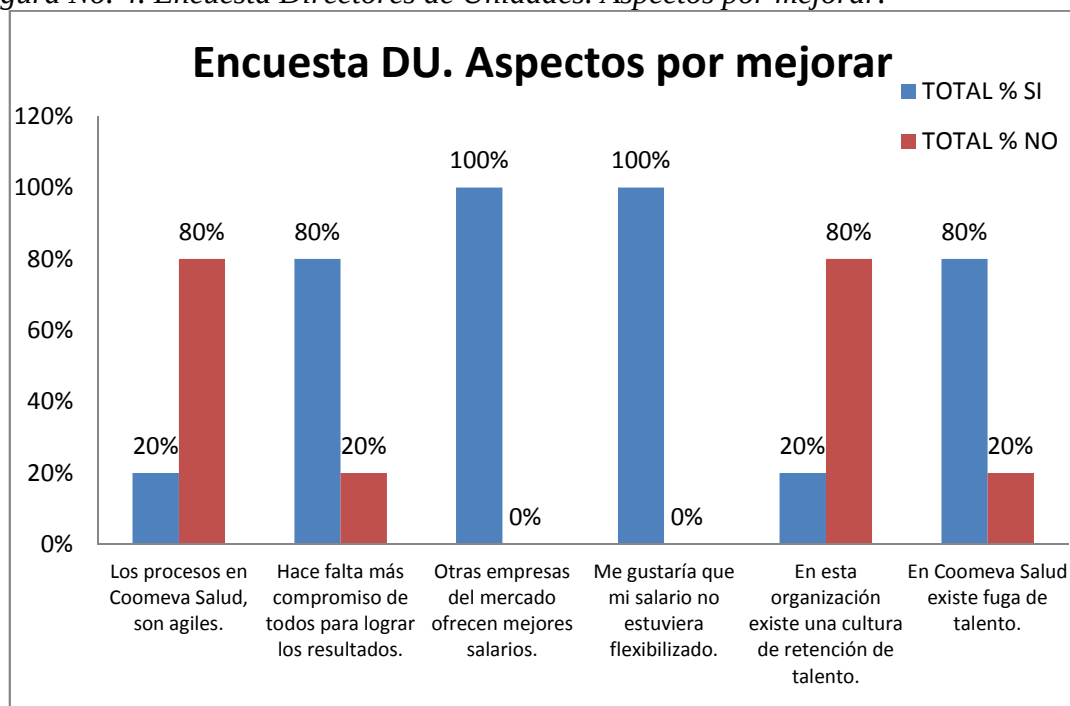
La política de Talento Humano en Salud se orienta desde tres componentes fundamentales (Formación, Gestión y Ejercicio), apoyada en estrategias de concertación, coordinación y generación de información y conocimiento permanente.

3. RESULTADOS

Los resultados descritos a continuación son producto del análisis realizado a partir la indagación a los sujetos de investigación y la revisión de fuentes documentales. Estos resultados se han enfocado en dar respuesta a los tres objetivos específicos. Aquí se encontrarán cómo están estipulados los procesos de atracción y selección en Coomeva EPS, Coomeva Medicina Prepagada y Sinergia Global en Salud, cómo son percibidos estos procesos por parte de las directivas y colaboradores de la organización y finalmente cuales son los beneficios que la organización ofrece a sus empleados y que pueden ser utilizados como insumos para mejorar estos procesos a partir del Employer Branding.

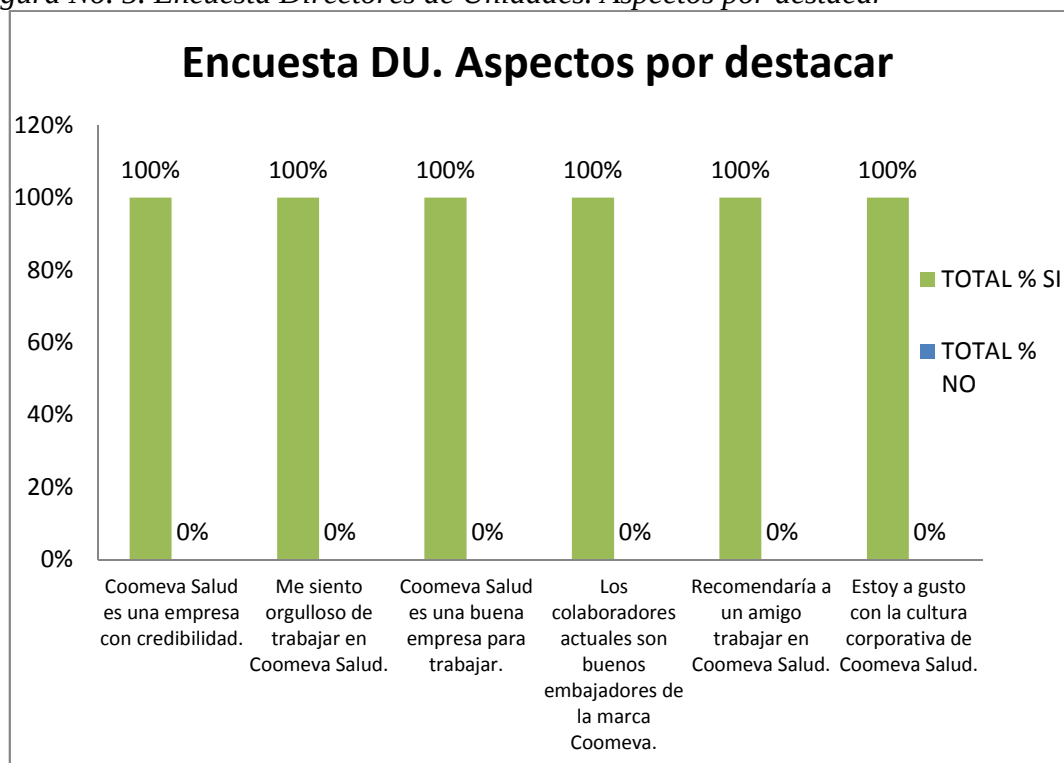
Las encuestas diseñadas se aplicaron a 5 de los 6 Directores de Unidades de Prestación de Servicio y 55 de los 91 Médicos Generales de Unidad. Los resultados más relevantes sobre los aspectos a mejorar y aspectos a destacar, se han graficado con el objetivo de permitir una mirada global a los resultados.

Figura No. 4. Encuesta Directores de Unidades. Aspectos por mejorar.



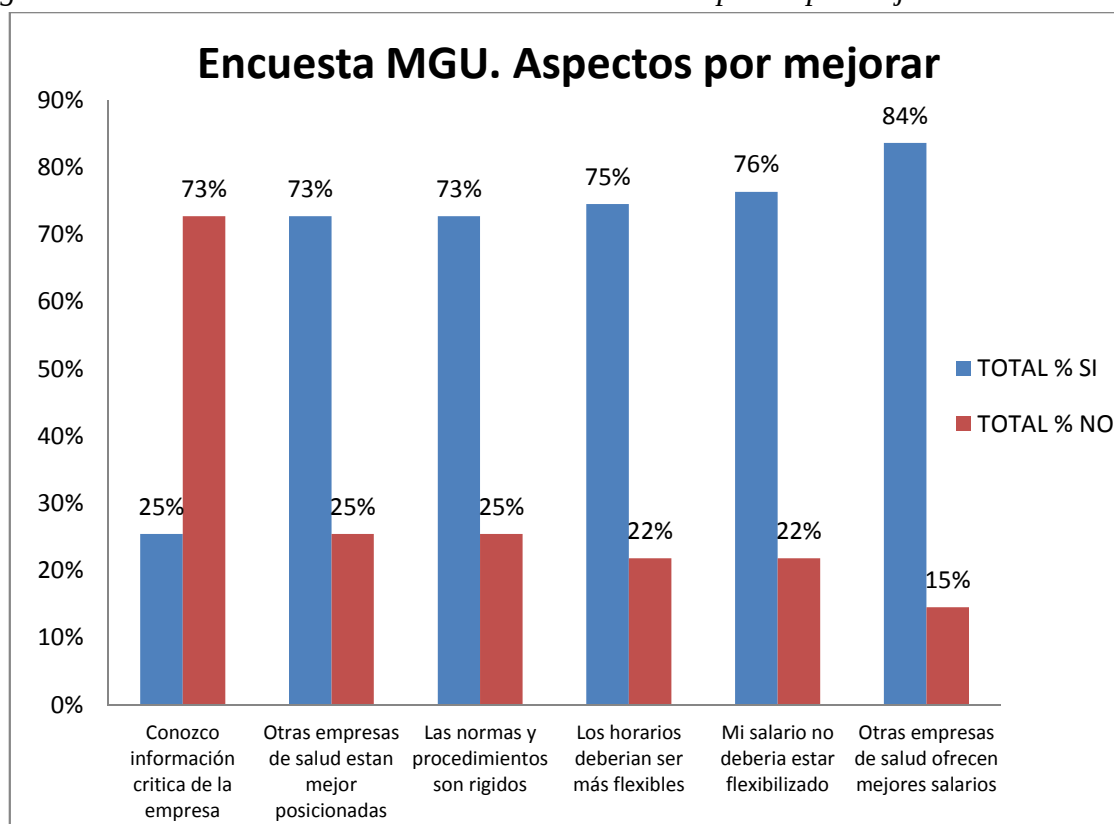
Fuente: Elaboración Propia. Encuesta realizada a cinco (5) Directores de Unidad.

Figura No. 5. Encuesta Directores de Unidades. Aspectos por destacar



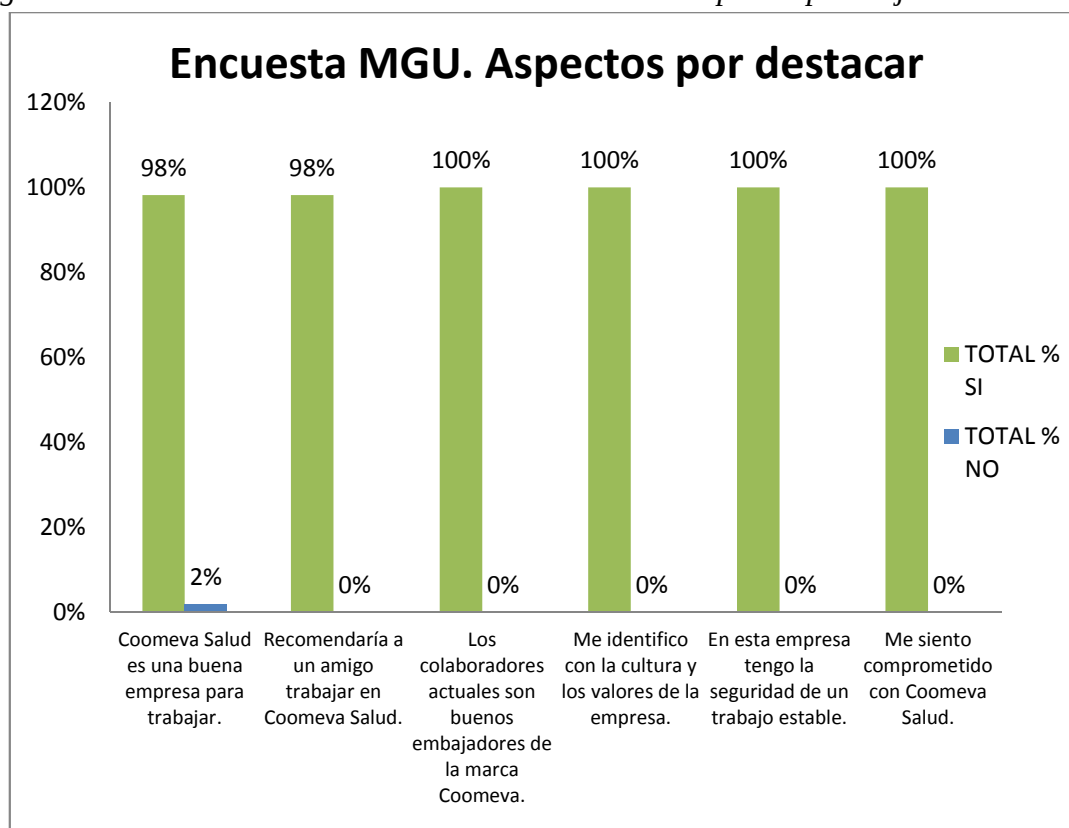
Fuente: Elaboración Propia. Encuesta realizada a cinco (5) Directores de Unidad.

Figura No. 6. Encuesta Médicos Generales de Unidad. Aspectos por mejorar.



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta realizada a cincuenta y cinco (55) Médicos Generales de Unidad.

Figura No. 7. Encuesta Médicos Generales de Unidad. Aspectos por mejorar.



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta realizada a cincuenta y cinco (55) Médicos Generales de Unidad.

Para facilitar la lectura de estos resultados, se dividirán los hallazgos de las tres categorías de análisis en los dos procesos macro que competen este estudio: Atracción y Retención. Los resultados de las subcategorías reputación, posicionamiento, atracción, selección y contratación, darán forma al proceso de atracción. Por su parte, el proceso de retención, estará compuesto por las subcategorías cultura, retribución, desarrollo y propuesta de valor.

3.1 PROCESO DE ATRACCIÓN.

Reputación y Posicionamiento

El proceso de atracción parte de la reputación y el posicionamiento, pues la imagen proyectada es la que permite vincular a talentos potenciales. De acuerdo con Soto (S.F.) no solo basta con hacer las cosas bien, sino explicar que se hacen bien. Sin embargo, para algunos directivos de empresas, atraer significa robar talento, lo que genera un problema mayor: retenerlas, pues en esta guerra por el talento se pierde la lealtad (Bonache& Cabrera, 2005).

La reputación como percepción generalizada de empresas, se construye a partir de la relación legítima con sus participantes, tanto en sus componentes de comportamiento como en términos de transparencia informativa (Quevedo, 2001), por lo tanto las organizaciones de hoy deben fortalecer dicha percepción a partir de una construcción social colectiva.

Coomeva trabaja en dicha construcción social, lo que ha permitido que sea reconocida como una empresa con credibilidad, sólida, exigente y transparente. La reputación de la organización hace que esta empresa tenga cada vez más reconocimiento ante colaboradores y usuarios, facilitando que la migración al talento humano y transformándola en una organización competitiva en el mercado. Según el Gerente Regional Coomeva Salud *“Coomeva es una empresa insignia en la región, después de SaludCoop, es la segunda; está a la par con la Nueva EPS; sin embargo estas dos están desprestigiadas en su imagen; SaludCoop por los manejos y Nueva EPS por su historia, pues era el ISS”*. De la misma forma, afirma que *“Coomeva tiene una historia más clara, pues siempre ha sido una*

buena EPS". La Jefe de Selección, por su parte, asegura que "En Cali, si hay reconocimiento de Coomeva, debido a la trayectoria que lleva en el mercado, su solidez afirma que se está haciendo algo bien dentro de la organización; yo pienso que para muchas personas en la zona es como si Coomeva hubiera existido desde siempre, las personas piensan... ¡Debe ser que están haciendo algo bien en Coomeva!". Estas afirmaciones se complementan con las respuestas de los Directores Médicos, donde el 100% de los encuestados asegura que la empresa contribuye a los resultados de la región y el 95% de los Médicos Generales consideran que Coomeva Salud es una empresa que está muy bien posicionada en el mercado.

A pesar del tamaño de la organización, los colaboradores y directivos de la misma, coinciden en afirmar que al interior de la organización se respira una misma cultura: una cultura caracterizada por el buen clima laboral, el bienestar de las personas, los complejos procesos y el alto sentido de pertenecía de los colaboradores. De acuerdo con el Gerente Regional *"La cultura de Coomeva se caracteriza por que es sistémica y está orientada a los procesos, las personas tienen una gran identidad y compromiso con las empresa, y existe un buen clima laboral e interés de la administración por el bienestar de los colaboradores"*; a su vez, la Jefe de Gestión Humana coincide en que *"Es una organización paternalista, preocupada por su gente, por su bienestar"*. Todo lo anterior lo respaldan los resultados de las encuestas realizadas a los colaboradores donde el 100% de los Médicos Generales se identifican con la cultura y los valores de la empresa, y el 100% de los Directores de Unidad están a gusto con la cultura corporativa de Coomeva Salud.

Las estrategias de fortalecimiento de la cultura en Coomeva buscan afianzar el sentido

de pertenencia en su gente, lo cual contribuye a mejorar el clima laboral, lo que finalmente impacta en unos colaboradores satisfechos que se convierten en buenos embajadores de la marca, pues de acuerdo a Gainess-Ross, (2012) los empleados que comparten la visión y los valores de su compañía son sus aliados naturales y las voces más creíbles. Para el 100% de los Directores de Unidad y Médicos Generales encuestados, los colaboradores actuales son buenos embajadores de la marca Coomeva, tanto que el 100% de los Médicos Generales recomendaría a un amigo trabajar en Coomeva Salud.

Los colaboradores (100% Directores de Unidad, 96% Médicos Generales) y directivos de Coomeva afirman sentirse orgullosos de trabajar en la organización, la marca esta tan interiorizada que algunos incluso afirman sentirse en familia. Es común encontrar trabajadores que recomienden a sus familiares o amigos vincularse con la organización, pues existe una sensación de familiaridad que afianza el compromiso. Según Villalba (2012), el compromiso se transforma a tal punto que llega a convertirse en una obligación moral que exige el esfuerzo colectivo para el beneficio de las partes, por lo tanto, es necesario estimular estos sentimientos para que la confianza no se defraude y el compromiso no se extinga.

Para la Jefe de Selección, *“La motivación interna es subjetiva, por ejemplo las personas que llevan más de 10 años trabajando aquí, es como si les hubieran tatuado un Coomeva en el corazón (...) a pesar que hay alta rotación es como si después de pasar un tiempo las personas aprendan su cultura y se adapten a ella, esto es evidente en las personas que llevan más de 5 o 10 años porque muestran pasión (...) Otro factor diferenciador es que la empresa no es excluyente; aquí pueden trabajar familiares, lo que permite que haya más*

compromiso y que se fortalezca más los vínculos hacia la empresa”.

En España, el 46% de las compañías utilizan los rankings y los premios como métrica para medir su reputación (RRHH Digital, 2014), sin embargo, en países como Colombia, esta práctica aun no esta tan popularizada. En la actualidad no existen medición de reputación de Coomeva, por el momento solo han realizado mediciones relacionadas con el Top of Mind, demostrando que Coomeva es una marca con gran recordación.

Coomeva es calificada por los encuestados como una de las empresas más posicionadas de la región. Sin embargo, para la Jefe de Selección *“La única empresa de salud que pueden hacerle competencia a Coomeva es EPS SURA, aunque es pequeña en la región, otras como SOS no tiene diferenciadores mayores. En cuanto a Medicina Prepagada la de Coomeva tiene posicionamiento ya que dá valor, es una especie de prestigio que le da a las personas”.* La Gerencia Regional de acuerdo con el posicionamiento, afirma que *“Coomeva es insignia en el Valle, tiene un poder de recordación muy grande (...) como empleador, SURA tiene buen posicionamiento en retribución, clima laboral, estabilidad”.* Para éste Gerente, Coomeva estaría en el segundo lugar de posicionamiento en la región; afirmación que se fortalece con el pensamiento de sus empleados, pues Coomeva se percibe como una empresa con excelente reputación de empleador y prestador de servicios. Sin embargo, el 73% de los Médicos Generales encuestados afirman que existen otras empresas del sector salud, mejor posicionadas que Coomeva, aunque reconocen en un 85% que su labor es clave en el posicionamiento de la organización. Sin duda, es una organización vallecaucana que ha contribuido con los resultados de la región.

De acuerdo con los encuestados, la reputación y el posicionamiento de Coomeva varían en cada uno de los sectores, pues al hablar de Medicina Prepagada, Coomeva genera una especie de prestigio o status a quien el reconoce estar vinculado con el servicio. En cambio, al hablar de EPS se reconoce que aún quedan aspectos por mejorar, pues existen otras organizaciones que según los colaboradores están mejor posicionadas con colaboradores, usuarios y proveedores. Para el 80% de los Directores de Unidad Coomeva Salud, si es una organización que camina a la velocidad del mercado, mientras que para los Médicos Generales solo el 78% está de acuerdo con esta afirmación.

La Jefe Regional de Gestión Humana, asegura que para llegar al primer lugar *“hace falta apuntarle a tema de las tecnologías, actualmente en otras EPS se pueden descargar aplicaciones para descargar citas, aquí falta mucho, estamos atrasados. Hay que facilitarles la vida a los usuarios. Tenemos toda la calidez humana, pero nos falta complementarlo con el tema tecnológico”*.

Puntualmente en la relación con los proveedores, el Gerente Regional asegura que *“es necesario mejorar el flujo de los recursos, pues la dificultad para realizar pago a proveedores con inmediatez, ha generado que la imagen de la organización en general, se vea afectada ante este grupo de interés, sobre todo cuando se compara con otras entidades promotoras de salud que cuentan con una mayor capacidad de pago”*.

De la misma forma, se hace necesario posicionar la marca en futuros profesionales, ya sea en formación de personas en práctica, apoyo a congresos, actividades académicas, publicaciones académicas en salud y mediciones de reputación.

El proceso hoy

Según las normas y políticas del área de gestión humana antes de iniciar un proceso de selección para ocupar una vacante cuyo perfil pueda ser objeto de promoción, se tiene como política dar prioridad a los colaboradores ya vinculados a la empresa; si se considera que se debe iniciar proceso de selección como tal y no hay lugar a promoción se debe continuar teniendo en cuenta las políticas y normas establecidas, como por ejemplo: cumplir con el modelo de selección por Competencias.

Es así como existe un diccionario con 22 Competencias, las cuales aparecen en los perfiles de cada cargo según sea el caso, y están clasificadas en tres grandes capítulos: *Competencias técnicas* (Conocimientos y Experiencia), *Competencias organizacionales* y *Competencias propias del cargo*. Estas competencias son evaluadas en el proceso de selección para todos los candidatos sin excepción.

Dentro de las competencias organizacionales están pensamiento y ejecución estratégica, liderazgo, comunicación directa, trabajo en equipo, aprendizaje y desarrollo, orientación hacia el logro, orientación hacia el cliente. De estas siete competencias organizacionales cuatro de ellas se definieron como competencias de obligatorio cumplimiento al momento de realizar la selección de personal: comunicación directa, orientación hacia el cliente, orientación hacia el logro y trabajo en equipo.

El proceso de selección consta de varias etapas en las cuales no solo interviene el outsourcing Coomeva Servicios Administrativos (CSA) en selección, sino también el jefe inmediato y el área de gestión humana. Una vez finalizado un proceso de selección se

diligencia la Matriz de Resultados del proceso que está compuesta por los siguientes factores de evaluación y ponderación: Conocimiento (prueba técnica): 25%, Proceso de Selección Outsourcing CSA: 25%, Entrevista con el Jefe Inmediato: 25% y Entrevista con Gestión Humana: 25%.

Durante el proceso de selección, se utilizan como herramientas de evaluación: la prueba técnica de conocimientos las cuales pueden ser escritas a mano o en computador (Excel, aplicativos especiales); las pruebas psicotécnicas, los Assessment y las entrevistas. Los jefes inmediatos y de gestión humana tienen acceso a toda la información relacionada con la evaluación de sus candidatos (resultados de pruebas psicotécnicas, entrevistas, informes de selección) a través del “Portal del Líder” una aplicación autoservicio que permiten además de visualizar los resultados de selección, el acceso permanente a todos los jefes para: elaboración y seguimiento de requisiciones de personal, consulta de información personal, profesional y laboral de sus empleados a cargo, aprobar o rechazar solicitudes de sus empleados, inscribir empleados en cursos de formación, validar evaluaciones de sus empleados.

El outsourcing (CSA) es el encargado de informar la decisión final al candidato y de realizar la contratación para el nuevo colaborador a las empresas de Coomeva Salud, esto incluye: la asesoría para la distribución de los beneficios extralegales y para la flexibilización del salario en los casos en que aplique. Igualmente, es responsable de formalizar estas condiciones con la generación del Contrato de trabajo y el Otro Sí correspondiente, si aplica.

Los requisitos de ingreso como visita domiciliaria, exámenes médicos, y demás trámites y documentos son definidos por Coomeva Salud y el Outsourcing (CSA) debe garantizar que estos se cumplan. Cualquier excepción o cambio de condiciones en cuanto a tipo de contrato; salarios, horarios o presentación de documentos de ingreso debe ser avalado por Coomeva Salud.

Los servicios prestados por el Outsourcing (CSA) durante todo el proceso de atracción, selección y contratación son calificados a través de la “Evaluación a Proveedor “donde mensualmente se evalúan criterios como: Oportunidad del servicio (tiempos de respuesta); Calidad del Producto (ajuste al perfil de los candidatos); Calidad de Atención (amabilidad, etc); Calidad de la facturación.

Sobre el proceso

Los procesos de selección en Coomeva Salud se ven influenciados por las nuevas tendencias del mercado; un mercado donde existe una lucha por el talento y donde la empresa debe hacer todo lo posible para capturar a los mejores.

De acuerdo con las directivas de Coomeva Salud, el Valle del Cauca cuenta con grandes reservas de talento; la variedad de instituciones educativas de nivel superior han permitido mejorar la calidad del talento en la región, y por ende, en la organización. La Jefe de Selección del Outsourcing (CSA) considera que *“En Cali no hay grandes reservas de talento, aunque cabe destacar que la labor de búsqueda de candidatos puede ser más complicada en otras zonas del país”*.

Para Coomeva, las personas con talento se caracterizan porque además de poseer los conocimientos técnicos, cuentan con cualidades personales como: actitud de servicio, comunicación asertiva, honestidad y la responsabilidad. Específicamente los aspirantes médicos deben caracterizarse por el servicio, la sensibilidad interpersonal, la comunicación y la empatía. Para el Gerente Regional las personas que aspiren trabajar en Coomeva Deneb tener *“actitud, pues la persona que no la tenga es expulsada por el mismo sistema; comunicación asertiva por los múltiples canales y actores; ser honesto, integro cero tolerancia con robos, torcidos, algo mal hecho, deshonesto y ser responsable”*.

Las pruebas psicotécnicas que se aplican en los procesos de Coomeva, son diferentes a las que aplican otras empresas en el mercado; estas pruebas se enfocan en medir no solo la personalidad de los candidatos sino también los valores y las competencias; el enfoque en la selección busca no solo atraer talento humano con altos conocimientos técnicos sino también personas con competencias y valores definidos por la organización. Seleccionar personas que cuenten con estas características permite que se formen excelentes equipos de trabajo al interior de la organización.

Solo el 40% de los Directores de Unidad consideran que es fácil reclutar Médicos, es así como el reclutamiento se ha tenido que transformar pues ya no se utilizan los mecanismos tradicionales que se usan con otros cargos en la organización, como vacantes en la web o portales de empleo, para la Jefe de Selección *“con las Redes Profesionales y referidos nos va bien; se utilizan todas pero en médicos lo mejor es referidos y agrupaciones de médicos. Este tipo de profesionales no usan portales de empleo comunes para buscar trabajo”*.

Estos cambios, han generado en la organización la necesidad de invertir en mejoras para el reclutamiento, hoy se cuenta con una mayor estructura de personal que soporta esta gestión y se han construido semilleros o bancos de personal para estos cargos específicos.

Las nuevas tendencias en los procesos de reclutamiento, han transformado los procesos de selección en doble vía, es decir, en un proceso de negociación entre los candidatos y la empresa donde las dos partes buscan una relación gana-gana.

Los avances que se han logrado, la amabilidad en la atención de las personas encargadas del ingreso, la constante preocupación por mejorar cada etapa del proceso y sobretodo la transparencia y eficacia, han permitido que la percepción de los procesos para cargos médicos haya mejorado. Para el 80% de los Directores de Unidad y Médicos Generales encuestados los procesos de selección son efectivos; en cuanto a la transparencia de los mismos el 100% de los Directores de Unidad están de acuerdo con esta característica Vs el 93% para los Médicos Generales.

En cuanto a la pregunta sobre la Agilidad de los procesos de contratación el 51% de los Médicos Generales encuestados afirmaron que si son ágiles. Esta última afirmación, la respalda la Jefe de Gestión Humana al asegurar que *“los procesos de selección hay que mejorarlos, porque los extensos tiempos de selección hacen que las personas desistan, otra organización que si tome decisiones más rápido, se lo lleva (...) en Coomeva un proceso demoraos 28 a 30 días”*.

Aspectos por mejorar

Los directivos de Coomeva Salud coinciden en que existen oportunidades de mejora para el proceso de atracción pues si bien existen factores internos que sirven como gancho en el reclutamiento de candidatos potenciales como por ejemplo los beneficios extralegales, la estabilidad laboral, el desarrollo profesional, su reputación como una buena empresa para trabajar; la organización no cuenta con estrategias definidas de Employer Branding.

Al realizar la pregunta ¿Existe una estrategia de Employer Branding en Coomeva Salud? a la Jefe de Gestión Humana, la Jefe de Selección y el Gerente regional, las dos primeras afirman que No existe, mientras que el Gerente Regional manifiesta que *“ahora que se está aplicando la encuesta de clima, se está resaltando los beneficios que tienen la personas a través de comunicados en la intranet”*.

Por otra parte la Jefe de Selección de la firma de outsourcing (CSA) encargada del proceso de atracción y selección, reconoce que existen oportunidades de mejora para el reclutamiento de cargos médicos y que en parte se deben a la falta de estrategias de Employer Branding. Es necesario divulgar mejor las políticas internas como la flexibilización del salario, pues al no ser claras, generan que los médicos rechacen ofertas de entrada, pues de acuerdo a la encuesta realizada el 76% de los Médicos Generales y el 100% de los Directores Médicos manifiestan que les gustaría que su salario No estuviera flexibilizado. También es necesario, trabajar en los exigentes requisitos de ingreso y las características específicas asociadas al perfil, pues los procesos de reclutamiento se perciben por el 91% de los Médicos Generales como un proceso demasiado exigente.

Otro factor que incide en el reclutamiento según el outsourcing (CSA) es la exigencia del cliente (Coomeva) de la disponibilidad en los turnos que deben tener los candidatos; un candidato puede cumplir con todos los requisitos pero si no tiene disponibilidad de tiempo no es invitado a participar en el proceso de selección; esto según el jefe de selección es un obstáculo importante en el proceso de atracción pues en el mercado es común que los médicos tengan varios trabajos y la empresa es poco flexible en aceptar esto. El 75% de los Médicos Generales y el 60% de los Directores de Unidad encuestados manifiestan que les gustaría que la empresa fuera más flexible en las horas contratadas.

Para los *clientes internos* del proceso de atracción, es decir los jefes de gestión humana y directores de unidad, los procesos de atracción se ven obstaculizados por políticas internas como la flexibilización del salario, la poca flexibilidad en los turnos que se tienen establecidos en la organización (lo cual hace que un médico solo sea aceptado si tiene disponibilidad para laborar en un turno u horario particular), la falta de claridad al momento de contactar al candidato para informarle las condiciones de pago flexibilizado, la escasez de hojas de vida para iniciar un proceso de selección y los prolongados tiempos de respuesta del proveedor para entregar los candidatos evaluados.

Para la elección de los candidatos, existe un informe de selección, es decir el insumo donde se resumen el nivel de cumplimiento de las competencias de los candidatos, para el 80% de los Directivos de Unidad éste es considerado como una herramienta importante en el momento de tomar decisiones para la contratación de un talento médico en la organización; sin embargo para la Jefe de Selección del Outsourcing (CSA) estos informes tienen oportunidades de mejora ya que no tienen los estándares esperados que el

outsourcing (CSA) quiere ofrecer al cliente Coomeva Salud, en su opinión *“el informe puede tener mejores oportunidades, actualmente se está trabajando en la redacción y análisis de los mismos, y se va a capacitar a todas las psicólogas en el tema”*.

El proceso de selección es extenso en tiempo y exigente en requisitos, lo cual no solo hace que el proceso sea percibido como poco rápido, sino que ocasiona que muchos candidatos desistan de la oferta laboral con Coomeva Salud. Otra causa que provoca que un procesos de selección no se culmine, es la retención que ultima hora hacen las empresas donde laboran los candidatos potenciales para Coomeva Salud o la oferta que otras empresas de la competencia hacen al candidato durante el proceso de selección. Aunque también existen casos donde los candidatos no pasan los filtros de validación que hace la empresa y por lo tanto se disminuye el número de candidatos para una vacante.

La Jefe de Gestión Humana considera que la necesidad del continuo reclutamiento se ve ocasionado por los retiros o licencias del personal médico los cuales se dan principalmente por inicio de estudios, algo muy común en estos profesionales; por licencia de maternidad y por el salario (El 84% de los Médicos Generales consideran que otras empresas del mercado ofrecen mejores salarios y solo el 40% de los Directores Médicos de Unidad afirman que su salario es adecuado, comparado con lo ofrecido en otras organizaciones).

Si bien existe un contrato con una firma de outsourcing para proveer el servicio de atracción y selección de candidatos, el 60% de los directivos de Unidad realizan también reclutamiento; así no esté dentro de sus funciones.

3.2 PROCESO DE RETENCIÓN.

Cultura corporativa.

Así como el proceso de atracción parte de la reputación, podemos afirmar que el proceso de retención parte de la cultura organizacional o corporativa. Los empleados que disfrutan con su trabajo, trabajan mejor, hacen juicios positivos sobre la calidad de su vida laboral y suelen estar intrínsecamente motivados (Gavilan, Avello & Fernandez, 2013). Y es precisamente esta percepción, sumada a su trayectoria la que ha permitido que día a día Coomeva fortalezca su posicionamiento en la región y el país.

Arraigada en valores como la solidaridad, honestidad, servicio, trabajo en equipo, cumplimiento de compromisos y confianza, Coomeva se ha caracterizado por ser un buen lugar para trabajar: El 100% de los Directores Médicos de Unidad y el 98% de los Médicos Generales lo afirman.

Tanto directivas como colaboradores (84%), están de acuerdo en afirmar que el modelo cooperativo del negocio hace que se genere una sensación de familia. La calidez humana, los buenos líderes y el compañerismo son aspectos que caracterizan la marca.

La mayoría de los encuestados afirma tener buena relación con sus compañeros lo que genera un ambiente de trabajo agradable. Para el 100% de los Directores de Unidad y el 96% de los Médicos Generales, en Coomeva se puede contar con la ayuda de sus compañeros, para desempeñar sus labores diarias, o como lo asegura la Jefe de Gestión Humana *“el compañerismo hace que uno acá se sienta en familia, eso lo reflejan las*

encuestas de clima, los puntajes más altos están el orgullo y la calidez (...) hay orgullo por su trabajo y el de sus equipos”.

Las relaciones funcionario – jefe en Coomeva cuentan con una calificación positiva, pues el 96% de los Médicos Generales y el 100% de los Directores de Unidad afirman que tienen una buena relación con su jefe directo, no solo porque existe buena relación y retroalimentación en doble vía, sino porque se reconoce un interés en el trabajador como persona. De la misma forma, es evaluada la relación entre compañeros, pues se respira un ambiente de colaboración y camaradería.

De acuerdo con las directivas de gestión humana, la cultura de la organización cumple una función de cedazo que permite filtrar aquellos trabajadores que se sienten a gusto con la organización, sus principios y valores (el 100% de los Directores de Unidad afirman que actúan de acuerdo a los valores de la empresa); esto no solo contribuye a compactar y encaminar la gestión diaria, sino que también permite retener el talento, pues quien se siente a gusto, según ellos, lo piensan dos veces antes de retirarse de la organización. Como se refleja en las encuestas, donde el 80% de los Médicos Generales y el 40% de los Directores de Unidad se quedarían en el puesto que están si tuvieran la oportunidad de trabajar en otra empresa en igualdad de condiciones.

El proceso hoy

Podría decirse que el proceso de retención en Coomeva se encuentra dividido en dos grandes aspectos: la administración del desempeño y el sistema de compensación. Ambos enfocados a satisfacer las necesidades de la organización y los colaboradores.

En Coomeva Salud existe un estructurado programa de Administración de Desempeño que incluye:

Un Sistema de medición de competencias el cual permite una alineación de los objetivos organizacionales y los individuales, a través del instrumento “Acuerdo de Desempeño” en el cual el colaborador y su jefe establecen en común acuerdo las Competencias a medir, los objetivos a cumplir, las escalas, Metas, y planes de acción. La medición se realiza en tres momentos en los cuales se acompaña, se mide y se retroalimenta a los colaboradores y al jefe (doble vía) con el fin de incrementar su nivel de desempeño. El 80% de los Directores de Unidad y el 76% de los Médicos Generales consideran que el acuerdo de desempeño es objetivo.

Igualmente existe un Sistema de desarrollo de competencias (formación, capacitación, entrenamiento, planes de desarrollo individual). Este sistema busca incrementar el valor del colaborador a la empresa a través del desarrollo de competencias y/o el cierre de brechas en las mismas, utilizando la capacitación, el entrenamiento y los planes de desarrollo individual según la necesidad de cada uno. Este modelo de desarrollo comprende la Formación Integral a Colaboradores compuesto por un Ciclo de Formación Básica (Inducción) y un ciclo de Formación Específica (entrenamiento). El entrenamiento tiene como objetivo "ubicar" al colaborador en el cargo, por lo tanto, debe ejecutarse antes de que el colaborador inicie la ejecución de sus funciones y consta solamente de los temas críticos que debe conocer el colaborador para ejecutar las mismas. El 100% de los Directores de Unidad afirmaron que al ingresar, les proporcionaron la inducción pertinente para conocer las responsabilidades y políticas en Coomeva Salud. Por otra parte el 100% de

los Médicos Generales afirmaron que les dieron a conocer apropiadamente las responsabilidades y actividades a desarrollar en su puesto de trabajo.

Dentro de la administración del desempeño también existen estrategias que permiten no solo valorar el potencial de las personas sino también retenerlo (el 47% de los Médicos considera que existe una cultura de retención de talento) a través de mapeo de talento clave (colaboradores con alto desempeño) y planes sucesión; el 69% de los Médicos reconocen que tienen un plan carrera y que pueden ascender profesionalmente y el 60% de los Directores de Unidad tienen aspiraciones en cargos administrativos. Estos programas facilitan la promoción a diferentes cargos de los colaboradores y su desarrollo en la organización. Sin embargo solo existen hasta el cuarto nivel de la estructura es decir Coordinadores y niveles superiores. Para el 80% de los Directores de Unidad, Coomeva Salud ofrece oportunidades para desarrollarse rápidamente y el 100% considera que han crecido profesionalmente, mientras que el 55% de los Médicos Generales tienen la percepción que no hay oportunidades rápidas de crecimiento y solo el 49% conocen el plan de desarrollo y rotación diseñado para ellos.

Coomeva Sector Salud posee un fuerte programa de Bienestar que busca comprometer y retener a los colaboradores como el PBC (programa de bienestar al colaborador) que incluye actividades recreativas, sociales, deportivas, programas de orientación y asesoría familiar, salud ocupacional, talleres y asesoría para pre-pensionados, y créditos y auxilios para hijos especiales y por calamidad al colaborador. El 78% de los Médicos Generales consideran que en esta empresa fomentan el equilibrio entre trabajo y vida. Igualmente el

78% afirman que sus directivos muestran preocupación por el bienestar de los colaboradores.

Por otra parte, existe el sistema de compensación en Coomeva Salud que está compuesto por un Salario Fijo y un Salario Variable, condicionado este último, por el cumplimiento de indicadores de: 1. cada una de las empresas (EPS, Medicina Prepagada y Sinergia); 2. Del Sector Salud (indicador único para las tres empresas) y 3. Del cumplimiento de indicadores del grupo Corporativo Coomeva. Además de estos pagos por productividad se ofrece un portafolio de productos a la carta, que el colaborador escoge según sus necesidades y el pago de las incapacidades al 100%, aunque este beneficio es poco valorado por los colaboradores.

A pesar de que existen pagos por productividad, los médicos y ningún otro cargo perciben el impacto de este modelo de retribución, pues en los últimos años el cumplimiento de los indicadores que dan lugar al pago ha sido mínimo.

Los resultados de la encuesta a cargos médicos, muestra que el salario si es un aspecto que hay que tener en cuenta y que juega un papel importante al comparar las organizaciones del mercado (49% de los Médicos y el 40% de los Directores consideran que su salario es adecuado, comparado con lo ofrecido en otras organizaciones), pues está claro que existen organizaciones que ofrecen mejores salarios en el sector. Por lo tanto, el hallazgo más evidente es quizás la inconformidad de los médicos con el tipo de salario flexibilizado, ya que la mayoría de los encuestados afirma querer tener otro tipo de contrato con la organización. (47% de los Médicos les gustaría tener otro tipo de contrato)

Sobre el proceso

Para el 87% de los Médicos y el 100% de los Directores de Unidad en Coomeva existe un modelo claro que gestión humana, sus funciones y alcances. En la actualidad existe una credibilidad en la función directiva de la organización que contribuye a fomentar el compromiso y la dedicación. La organización en busca de velar por el bienestar de los colaboradores ha diseñado una serie de beneficios extralegales que se ajustan a las necesidades de todos. Estos beneficios han sido pensados para contribuir a cada etapa del colaborador y se comunican a través de los comités primarios y encuentros de liderazgo. Según la encuesta para el 100% de los Directores de Unidad los productos del portafolio de beneficios extralegales que ofrece la empresa se ajustan a sus necesidades y el 73% de los Médicos Generales están satisfechos con dichos beneficios, lo que se refleja en que el 91% de los mismos trabajadores consideran que trabajar en esta empresa es interesante, porque ofrece muchos beneficios.

De acuerdo con Ranera (2012), el compromiso vendrá de la emoción de sentirse parte de, haciendo que los puestos de trabajo sean menos atractivos que las emociones que los empleados esperen dentro de la compañía. Por lo tanto, podemos hablar de una especie de contrato psicológico donde ya no prima el interés en asumir nuevas funciones sino el tipo de emociones que generan el poder vincularse con una organización como Coomeva.

De la misma forma, existen una especie de beneficios psicológicos de los que nadie habla pero que si son percibidos por los colaboradores. Coomeva es una organización estable, segura y con reconocimiento, su éxito se ha traducido en motivación para las

personas que allí trabajan. Claramente, es una empresa que respeta al ser humano, evita el maltrato y la explotación.

En Coomeva se valora mucho el ambiente laboral y el desarrollo personal, es una organización que intenta respetar un equilibrio entre trabajo y vida. De acuerdo a las encuestas realizadas a los médicos, se destacan ítems donde la mayoría respondió positivamente frente a la condición: la seguridad laboral (80%), el ambiente laboral (55%) el desarrollo profesional (33%) y el equilibrio entre trabajo y vida (51%); dejando en las últimas posiciones los beneficios extra legales (22%) y el reconocimiento (7%).

La innovación, el estímulo de las ideas y proyectos, están siempre enfocados a las necesidades de los usuarios. El 56% de los Médicos afirman que tienen oportunidades para hacer cosas distintas o innovadoras en su trabajo y para el 60% de los Directores de Unidad Coomeva Salud se estimula la innovación. A pesar de la carga laboral, los colaboradores afirman que esta organización les permite un equilibrio entre la vida personal y laboral, sin embargo, las directivas afirman que se encuentran haciendo una revisión de cargas, operaciones e infraestructura con el objetivo de que permitir mayor fluidez en la gestión.

Aspectos por mejorar

A pesar de esto, se reconoce también por parte de las directivas que existe fuga de talento, sobre todo en los cargos médicos (el 80% de los Directores de Unidad consideran que existe fuga de talento), pues al parecer por la naturaleza de su cargo tienden a moverse por temas salariales, dejando de lado aspectos que los funcionario administrativos valoran

más, como por ejemplo la estabilidad y los beneficios que pueden adquirir dentro de la organización.

De acuerdo a la opinión de directivos y colaboradores, Coomeva es una organización que les ha permitido desarrollarse (el 100% de los Directores de Unidad afirman que esta empresa les ha brindado todo lo necesario para su desarrollo profesional.) Para todos es claro que existen oportunidades de desarrollo profesional y movimiento a las otras empresas del grupo, sin embargo para los médicos, por la naturaleza de su cargo, este movimiento no es viable; pues muchos de ellos tienen aspiraciones en cargos asistenciales y la organización solo ofrece oportunidades en cargos administrativos (el 55% de los médicos consideran que Coomeva Salud ofrece oportunidades para desarrollarse rápidamente).

La indagación arroja que el acuerdo de desempeño es objetivo, existe la oportunidad de hacer cosas innovadoras y de crecer profesionalmente, pero lamentablemente por el tipo de cargo existe dificultades para la ejecución de formación educativa; pues los horarios de trabajo por turnos dificultan la asistencia a las capacitaciones y demás actividades ; éstas se programan en horarios por fuera de la jornada de atención a pacientes o fin de semana, lo cual no es atractivo para los colaboradores pues afecta la asistencia de los médicos a los otros empleos que tienen por fuera de la organización (ya que en este tipo de cargos es usual que tengan dos o más empleadores).

El reconocimiento por su parte no está estructurado como tal, los médicos aseguran que pocas veces se hace reconocimiento a su práctica o gestión. (Solo el 35% afirma que

Coomeva Salud reconocen su trabajo con incentivos o premios adicionales al salario). Generalmente son las felicitaciones que reciben en el front por parte de los usuarios las únicas que reciben en este sentido.

La articulación entre los procesos de back y front office también debe mejorarse según los médicos encuestados (56% de los Médicos Generales encuestados, afirman que si existe una adecuada articulación), a diferencia de las directivas, quienes no consideran que este proceso tenga mayores dificultades.

La estructura matricial que contribuye al fortalecimiento de la cultura, se ve en este aspecto con un limitante, ya que complejiza a su vez la toma de decisiones, haciendo que a veces los procesos no sean tan ágiles como se espera. Para la Jefe de Gestión Humana: *“Hay muchos niveles jerárquicos para tomar decisiones. Es una organización paternalista, preocupada por su gente, por su bienestar y eso hace que a veces no se tomen decisiones rápidamente (...) hay falencias como en todas las organizaciones, hay complejidad en la comunicación y no creo que a todo el mundo le llegue la información (...) La comunicación desde la gerencia hasta los últimos niveles debe mejorar, sobre todo por los canales, ya que no todos los empleados tienen correos, su capacidad es baja y eso hace que los correos no lleguen o reboten, además no hay cultura de carteleras y hay colaboradores muy dispersos que hacen más difícil la labor (...) además los líderes a veces no tienen la capacidad para transmitir toda la información”*. Sin embargo el 75% de los Médicos considera que los medios de comunicación en Coomeva Salud son efectivos.

A pesar de que el sector de la salud enfrenta en los últimos años una crisis, Coomeva ha buscado establecer canales de comunicación internos y externos que ayuden a mitigar los daños de las noticias de alto impacto (solo el 27% de los Médicos generales y el 40% de los Directores aseguran que la crisis de la salud ha afectado su desempeño.)

En la actualidad, es necesario reconocer que se tiene bastante menos control sobre sus mensajes corporativos que hace apenas unos años (Gainess-Ross, 2012), por tal razón se valora la claridad y la transparencia con la que las directivas bajan la información a todos los colaboradores, generando mayor confianza al interior de la organización, pues como afirma Baguer (2009), es ideal que los empleados conozcan la situación de la organización, el plan estratégico y los planes a futuro, es decir, asumir una política de puertas abiertas, aunque en Coomeva el 91% de los Médicos Generales afirman que su jefe lo mantiene informado de cambios y asuntos de Coomeva Salud.

La tecnología ha desarrollado los canales de comunicación de las organizaciones con el objetivo que estar más cerca de usuarios y clientes. El uso de redes sociales, aplicaciones para teléfonos móviles y plataformas virtuales contribuyen no solo a generar mayor cercanía, sino a simplificar procesos y gestiones. De acuerdo con las entrevistas realizadas a los directivos de la organización, en este aspecto existe una necesidad de abrir la mente y dar apertura a nuevos modelos de mercado. La tecnología hoy, facilita la vida del usuario y es un aspecto que Coomeva no ha desarrollado a plenitud. La situación actual exige invertir un poco más en la comunicación de esa propuesta de valor para que la gente perciba, más allá de la remuneración y los beneficios, las oportunidades que se le presentan. (Del control de costos a la atracción y retención del talento, S.F.)

4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

La importancia del talento en las compañías se ha abierto paso la mente de los directivos, el problema ya no radica en generar consciencia sobre la importancia del talento, sino en brindar herramientas que les permitan gestionarlo de manera adecuada, pues al igual que hace algunos años, los directivos no tienen idea de cómo deben hacerlo. Hoy la gestión del talento, ya no recae exclusivamente en los departamentos de recursos humanos, la responsabilidad se comparte con los jefes de área y gerencias, la tendencia apunta a que todos sean responsables del fortalecimiento de los equipos de trabajo y la toma de decisiones necesarias para tal fin (Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001).

El talento se ha convertido en una ventaja competitiva que activa todas las demás palancas del desempeño, por lo tanto la atracción y retención del talento aparece entre las tres primeras prioridades de los CEO de España (RRHH Digital, 2014)

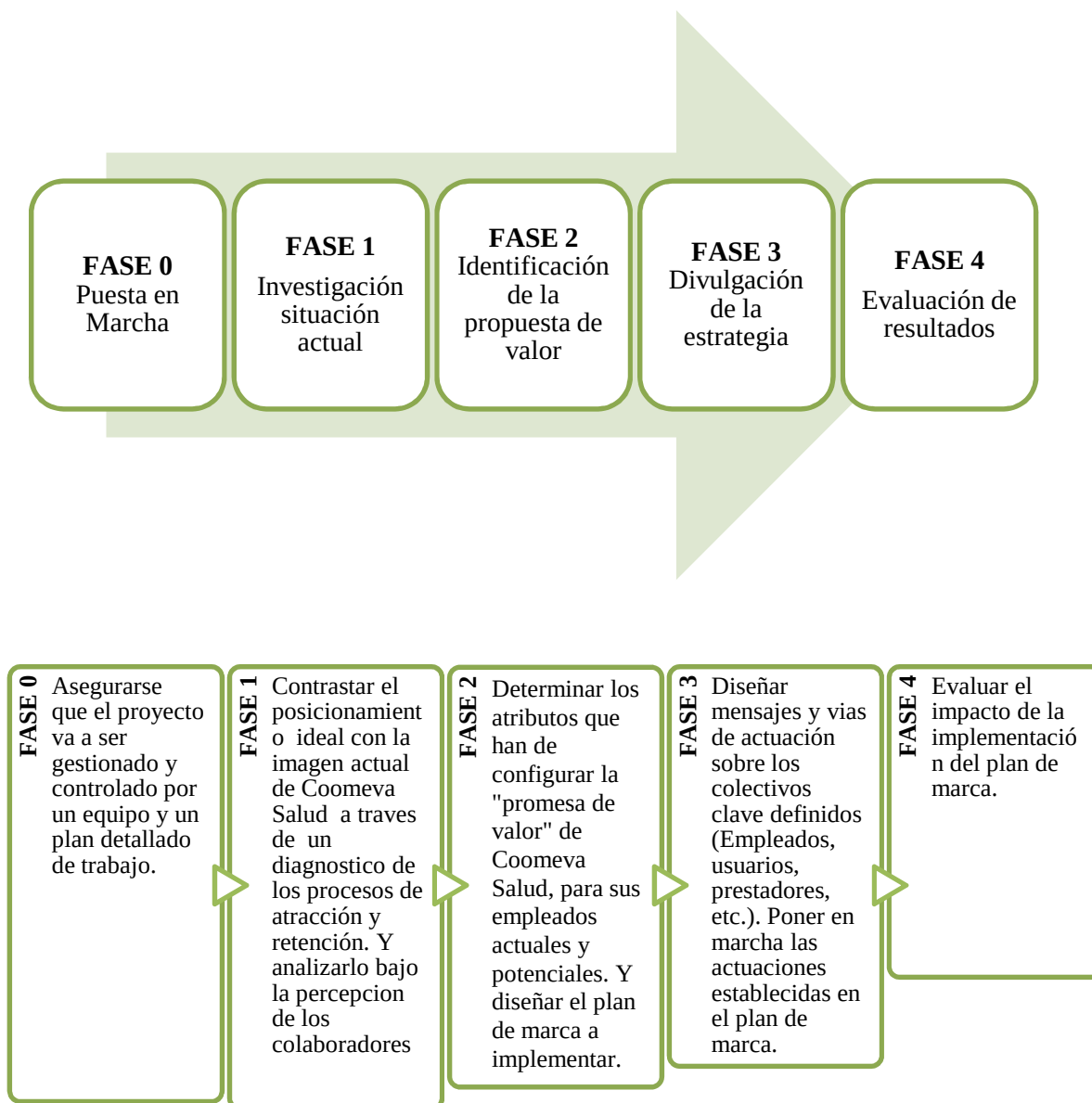
El Employer Branding nace a partir de la necesidad de tienen estos directivos de gestionar el talento en sus organizaciones. Tiene como objetivo conseguir hacia el exterior, que la marca empleadora atraiga talento y, en su aplicación en el seno de la organización comprometer dicho talento (Gavilan, Avello & Fernandez, 2013).

Una estrategia de este tipo busca mejorar la percepción, aumentar el nivel de reconocimiento, potenciar el atractivo de la compañía, crear un sentimiento de pertenencia, ilusionar, apasionar, comprometer (Denis, S.F.), teniendo siempre presente, que lo más importante es la credibilidad de la organización, pues no es posible divulgar lo que no se es

o comprometerse con planeas o políticas imposibles de cumplir.

Es así como se propone la siguiente estrategia de Employer Branding para Coomeva Salud; esta se desarrolla en cuatro fases principales, dentro de las cuales encontramos:

Figura No. 8. Diagrama de fases de la propuesta.



Fuente: Elaboración Propia

FASE 0 Puesta en Marcha.

En esta fase se debe integrar un equipo interdisciplinario compuesto preferiblemente por un líder de gestión humana, un líder de Comunicaciones y un líder del área de Mercadeo. Es importante que en este equipo se integre el equipo directivo de la organización con el fin de validar si el proyecto está alineado y tiene la visión estratégica que la compañía busca. Para efectos de la presente investigación se contó con el apoyo de un líder de gestión humana.

FASE 1 Investigación de la situación actual.

En esta fase se analiza la imagen que tiene la empresa como empleador; para lo cual se deben analizar las percepciones que tienen tanto los colaboradores y directores de la organización.

La investigación se orientó principalmente en identificar los perfiles de los sujetos de investigación con el objetivo de indagar cómo perciben actualmente a la organización, que quieren o esperan de ella y que los atrae.

En la presente investigación el análisis de esta fase corresponde a los resultados presentados en el punto anterior (3. Resultados); en los cuales se muestra el análisis final a partir la indagación a los sujetos de investigación y la revisión de fuentes documentales. Aquí se contrasta cómo están estipulados los procesos de atracción y selección en Coomeva Salud (imagen ideal) y cómo son percibidos estos procesos por parte de las directivas y colaboradores de la organización (imagen real).

Los resultados de la investigación demuestran que Coomeva es una organización que se caracteriza por tener un buen clima organizacional, en términos generales los empleados se sienten a gusto en la organización, pero es necesario lograr no solo que los empleados actuales se conviertan en embajadores activos de la marca, sino en lograr que los usuarios también perciban el interior y la naturaleza de la organización.

FASE 2 Identificación de la propuesta de valor (EVP).

La propuesta de valor al empleado se debe realizar conjuntamente con las gerencias de las tres empresas: Coomeva EPS, Coomeva Medicina Prepagada y Sinergia Global en Salud con el fin de garantizar que las promesas y la marca de empleador estén alineadas con la estrategia.

El proceso de construcción de la propuesta de valor inicia con la definición del *Lema de Marca*, esto se hizo a través de la identificación de temas y actitudes comunes que fueran compartidos por toda la empresa y se encontró que en el modelo de gestión de talento humano el centro es el colaborador y sobre éste modelo se trabaja continuamente la marca de *Liderazgo*. En esta marca el colaborador o líder debe tener y desarrollar ciertos rasgos: Cabeza Fría, Corazón Cálido y Manos trabajadoras.

Es así como a partir de la revisión documental y las entrevistas a directivos se concluyó que cualquiera que fuera el rol del cargo todos los colaboradores estaban inmersos dentro del modelo de liderazgo y estaban sensibilizados frente a sus tres rasgos. De este modo Liderazgo y Cabeza Fría, Corazón Cálido y Manos trabajadoras, tenían que conformar la esencia de la marca de Coomeva.

Se propuso entonces aprovechar estos avances en el posicionamiento que tiene dicha marca en la mente de los colaboradores para definir el lema de marca; la cual se muestra a continuación dentro del modelo conceptual que se trabajó.

Figura No. 9. Modelo Conceptual de la propuesta de valor para el empleado



Fuente: Elaboración Propia

Esta esencia de la marca Coomeva: *Liderazgo: Cabeza Fría, Corazón Cálido y Manos trabajadoras* apoya la Propuesta de Valor al empleado, que quedó definida como “*El poder de tú pasión*”; esta es una propuesta que abarca completamente el rol del líder dentro de la organización y demuestra el alcance, la influencia y el poder que su contribución y su compromiso genera no solo en los resultados que obtiene la organización sino en su desarrollo personal. Para los candidatos potenciales externos esta

propuesta de valor invita a la persona a ser parte de una organización donde el compromiso, el amor por lo que hace, la puede llevar lejos y eso incluye crecimiento personal, desarrollo profesional; reconocimiento, bienestar, etc.

Estos dos elementos: Lema de Marca y Propuesta de Valor se materializan en promesas al colaborador, los cuales se convierten en compromisos de la empresa hacia ellos; y que finalmente se evidencian y validan en la relación y comunicación con sus diferentes públicos de interés.

De esta forma se proponen cuatro promesas que la empresa haría a sus empleados como parte de esta propuesta de valor; estas promesas surgen de las fortalezas que la organización tiene como marca empleador (a través de los procesos de atracción y retención) y de los aspectos a mejorar que surgieron de la percepción que tienen sus colaboradores.

Las promesas se describen a continuación:

- **Promesa “Gente comprometida, competente y contributiva”**

La empresa se compromete a fomentar una cultura organizacional basada en valores y liderazgo colectivo, orientada al cambio y propiciando ambientes gratos de trabajo; donde las personas puedan desarrollar y fortalecer sus competencias, establecer altos niveles de compromiso y contar con las condiciones necesarias para que puedan alcanzar un alto nivel de desempeño el cual será reconocido. Esta promesa de valor no solo fidelizará a nuestros colaboradores sino que los convertirá en embajadores de marca hacia otros públicos de interés.

- **Promesa “Pasión por el servicio”**

La empresa se compromete a continuar fortaleciendo las estrategias de servicio como el Programa “Pasión Coomeva” donde los colaboradores desarrollan competencias con las que se busca atender y servir a sus públicos de interés. De igual forma la empresa se compromete a generar estrategias para que la promesa pasión por el servicio impacte de forma efectiva y concreta en la calidad de vida de los colaboradores, usuarios, prestadores y proveedores, proporcionándoles relaciones y servicios que les generen beneficios claros y diferenciales, y garantizándoles una creación de valor sostenible y percibido. Esta promesa brindará competitividad, posicionamiento y un nivel de liderazgo difícil de igualar, pues fideliza y satisface a los colaboradores, clientes, prestadores y proveedores.

- **Promesa “Estructura y procesos”**

Esta promesa busca garantizar procesos alineados, claros, simples y divulgados, de manera que se facilite el cumplimiento de la estrategia y la fluidez de la operación en todos los procesos de cara a los colaboradores, usuarios, prestadores y proveedores. Con esta promesa se busca posicionar a la empresa como una marca que hace las cosas bien, a través del Sistema de Gestión de Calidad, el cual garantiza mejoras en la eficiencia, en el entendimiento de las responsabilidades de cada persona, en la comprensión de la interrelación entre procesos y sobre todo proporciona un claro enfoque hacia los grupos de interés.

- **Promesa “Estrategia para todos”**

Ante la actual situación de incertidumbre y críticas hacia las empresas de salud se hace necesaria esta promesa en la cual la gerencia se compromete a crear acciones para que la estrategia de la organización sea clara, de cara al entorno y al sector de la salud, que sea dinámica, flexible y adaptable de acuerdo con las necesidades del momento; igualmente que sea comunicada a los colaboradores y sea entendida por todos para lograr el compromiso y la alineación con la misma. Para generar la imagen de marca hay que poner en marcha un círculo que va de la reputación externa al reconocimiento interno y viceversa: Así, la satisfacción del empleado se percibirá fuera y hará que se confirme una imagen pública de marca como empleador. Esta imagen pública contribuirá a hacer que los empleados se sientan orgullosos de la empresa.

A continuación se formula un cuadro guía que permite ver algunos de los hallazgos más importantes arrojados por la investigación, a que categoría de análisis corresponden, que fundamento lo soporta y finalmente a que promesa corresponde y que tipo de acciones se requieren para tal fin.

Tabla No. 9. Hallazgos y promesas de la propuesta por categorías.

CATEGORÍA	SUBCATEG.	FUNDAMENTO	HALLAZGO	PROMESA /ACTIVIDAD PROPUESTA
ATRACCIÓN	ATRACCIÓN	La Estabilidad, la flexibilidad laboral y mayores posibilidades de desarrollo profesional son las principales razones para seguir en una compañía en España (Méndez, 2012)	... “Otro factor que incide en el reclutamiento según el outsourcing (CSA) es la exigencia del cliente (Coomeva) de la disponibilidad en los turnos que deben tener los candidatos; un candidato puede cumplir con todos los requisitos pero si no tiene disponibilidad no es invitado a participar en el proceso de selección; esto según el jefe de selección es un obstáculo importante en el proceso de atracción pues en el mercado es común que los médicos tengan varios trabajos y la empresa es poco flexible en aceptar esto”...	PROMESA : ESTRUCTURA Y PROCESOS 1. Revisión por parte de la empresa de horarios más flexibles para los cargos médicos Teniendo en cuenta que el mercado laboral de los cargos médicos se caracteriza por jornadas de cuatro, seis u ocho horas; y estos a su vez tienen dos o más empleadores; se recomienda a la empresa revisar la posibilidad de flexibilizar las horas a contratar pues es más difícil la atracción de un médico de ocho horas que dos médicos de cuatro horas. Esta es una realidad laboral ante la cual la empresa debe ser flexible.

	El 76% de las empresas usan las Redes Sociales como canal principal para comunicar su marca empleador (RRHH Digital, 2014)	... “Para los cargos médicos, el reclutamiento se ha transformado, ya no se utilizan los mecanismos tradicionales que se usan con otros cargos en la organización, como vacantes en la web o portales de empleo, hoy funciona mejor la divulgación de las vacantes a través de redes profesionales, referidos o agrupaciones médicas”...	PROMESA: ESTRUCTURA Y PROCESOS 2. Apertura a las redes sociales: creación de página, blog, Facebook, Twitter, LinkedIn o comunidad que tenga enlace con instituciones médicas. Si bien para la empresa outsourcing, las estrategias de reclutamiento web (publicación en redes) no han sido las más eficaces; se considera que este medio puede ser valioso en la medida que se apunta a seguidores de profesión médica. Para esto se deben integrar las áreas de mercadeo y comunicaciones, con el objetivo de crear, divulgar y manejar la presencia de la organización en las redes sociales, de manera que la misma no solo sirva de mecanismos de reclutamiento de médicos sino también de fortalecimiento de la imagen y reputación de Coomeva Salud.
	Factor más importante a la hora de decidirse ir a trabajar en una empresa: Seguridad laboral a largo plazo, saneada a nivel financiero, perspectivas de futuro, condiciones económicas y trabajo interesante. (RandstadAward, 2013) Comunicación interna (ser escuchados, compartir información)	... “Puntualmente en la relación con los proveedores, las directivas de la organización aseguran que es necesario mejorar el flujo de los recursos, pues la dificultad para realizar pago a proveedores con inmediatez ha generado que la imagen de la organización en general se vea afectada ante este grupo de interés, sobre todo cuando se compara con otras entidades promotoras de salud que cuentan con una mayor capacidad de pago” ...	PROMESA: ESTRATEGIA DE TODOS 3. Campaña para fortalecimiento de la reputación organizacional ante diferentes stakeholders. Ante la actual situación de crisis de las empresas de salud es necesaria la intervención del área de comunicaciones ya que es esta área debe transformar los objetivos en mensaje, determinar el plan de medios (administración de medios y espacios) y perfilar los grupos de interés a los cuales debe comunicar (colaboradores, clientes, proveedores, prestadores). Garantizando a la organización la participación no solo en campañas de transformación, cambio de cultura sino también de reputación. En este trabajo debe estar articulado con gestión humana pues finalmente es quien determina el tipo de mensaje que

	financiera, saber que se espera de ellos, compartir planes de negocio, directivos cercanos). (Candelas, S.F.). Las prácticas de un programa deberían dirigirse hacia 4 frentes fundamentales: Empleados, ex empleados, potenciales empleados, sociedad (Soto, S.F.).		debe ser comunicado y la forma de hacerlo. Lo más importante, es que este tipo de información sea abierta, clara y directa. Ante otros grupos de interés (prestadores, proveedores) es necesario establecer mecanismos que permitan trabajar en el fortalecimiento de las relaciones, ya que ellos hacen parte de la construcción de la reputación empresarial. Todo lo anterior acompañado del mercado, que conecta en gran medida los atributos internos con la percepción exterior, es decir, gestiona la marca de la empresa.
--	---	--	--

	SELECCIÓN	El primer paso para tener una buena reputación es hacer las cosas bien; el segundo, explicar que las hacemos bien. (Soto, S.F.) El departamento de recursos humanos ya no es el directamente responsable por la gerencia del personal, sino que ahora también son responsables los gerentes de fortalecer sus equipos de trabajo y tomar las medidas necesarias para tal fin. (Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001).	... “proceso de selección es extenso en tiempo y exigente en requisitos, lo cual no solo hace que el proceso sea percibido como poco rápido, sino que ocasiona que muchos candidatos desistan de la oferta laboral con Coomeva Salud (...) existen oportunidades de mejora para el reclutamiento de cargos médicos (...) Por a los exigentes requisitos de ingreso, a los cuales los médicos no están acostumbrados a tramitar”...	PROMESA: GENTE COMPROMETIDA, COMPETENTE Y CONTRIBUTIVA 4. Programa de sensibilización para los jefes sobre el proceso de selección, su importancia y sus etapas. Si bien el proceso de selección tiene oportunidades de mejora, existe un proceso de selección riguroso, que cumple con la políticas exigidas en la normatividad en salud, y que evidencia mejoras en los últimos años; sin embargo la percepción tanto de los jefes médicos como de los médicos es que es largo y exigente; se propone entonces un programa de capacitación a los jefes en el cual se les explique la importancia del mismo, los pasos que por requisitos de normatividad en salud deben cumplir los candidatos y la responsabilidad que tienen los jefes en la selección de su personal. Para esta actividad es necesaria la gestión de comunicación, en la medida en que puedan apoyar la divulgación con recomendaciones o tips sobre la importancia del procesos de selección con calidad, a través de la página web y medios de comunicación interna
--	-----------	---	---	--

	CONTRATACION	Los participantes de España indican que en la mayoría de los casos, el atributo más importante a la hora de atraer talento es el relacionado con Compensación y Beneficios. (RRHH Digital, 2014) Pagar no es suficiente: las habilidades que poseen los profesionales de compensación pueden crear una cultura atractiva para motivar a las personas. (Hill & Tande, 2006)	... “Para los clientes internos del proceso de atracción, es decir los jefes de gestión humana y directores de unidad, los procesos de atracción se ven obstaculizados por políticas internas como la flexibilización del salario (...) la falta de claridad al momento de contactar al candidato para informarle las condiciones de pago flexibilizado” ...	PROMESA: GENTE COMPROMETIDA, COMPETENTE Y CONTRIBUTIVA 5. Fortalecer el nivel de información que se da a los candidatos al momento de firmar contrato para que comprenda y tenga claridad sobre su futura compensación. Se debe capacitar al proveedor en los temas relacionados con Compensación Flexible ya que son ellos quienes formalizan la oferta contractual con el nuevo colaborador; así mismo se hace necesario que desde gestión humana se capacite a los médicos actuales en la forma como se les compensa su salario
--	--------------	--	---	---

RETENCIÓN	CULTURA	47% afirman que el mayor beneficio del Employer Branding es el aumento del nivel de compromiso de sus empleados. (RRHH Digital, 2014)	... “La articulación entre los procesos de back y front office también debe mejorarse según los médicos encuestados, a diferencia de las directivas, quienes no consideran que este proceso tenga mayores dificultades” ...	PROMESA: GENTE COMPROMETIDA, COMPETENTE Y CONTRIBUTIVA Y PASIÓN POR EL SERVICIO 6. Programa “Fortalecimiento de trabajo en equipo como valor organizacional” Una adecuada estrategia de Employer Branding implica un incremento del compromiso de su gente, es así como la organización debe trabajar en pro del fortalecimiento de conductas que conlleven a las personas a tomar conciencia de la importancia que tiene el trabajo en equipo y el compromiso con el mismo. En esta actividad se vincularía el área de gestión humana como líder del programa, definiendo la competencia de trabajo en equipo, enfocada en cargos del front y del back; y determinará los niveles actuales y los deseados a los cuales quiere llevar la organización el nivel de desarrollo de esta competencia. El área de comunicaciones se integrará a través de una campaña de expectativa del programa y el momento del lanzamiento por los diferentes medios: intranet, correos electrónicos, presencial a los consultorios de los médicos; y conjuntamente con el área de mercadeo trabajarán en la difusión de material POP, con marca de la empresa que refuerce el objetivo de la campaña. Este programa de fortalecimiento del trabajo en equipo buscará que tanto las personas del front como las del back trabajen alineadas y con una visión común; de manera que el compromiso no sea solo un comportamiento individual sino que se fortalezca como un comportamiento de grupo. Solo de esta manera las personas se sentirán apoyadas, respaldadas y con un mayor nivel de responsabilidad en lo que hace hacen.
-----------	---------	--	--	---

	CULTURA	A pesar de existir una consciencia sobre la importancia del talento en las compañías, era claro que la mayoría de los directivos no tenía idea de cómo debían hacerlo. (Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001)	... “Además Coomeva se caracteriza por ser una organización muy paternalista, lo que en algunos aspectos es positivo, sin embargo esto hace que las normas sean demasiado rígidas y no se tomen decisiones a tiempo” ...	PROMESA: GENTE COMPROMETIDA, COMPETENTE Y CONTRIBUTIVA; ESTRUCTURA Y PROCESOS Y PASIÓN POR EL SERVICIO 7. Propuesta de simplificación de procesos y capacitación a los jefes en competencias de liderazgo y toma de decisiones. La cultura Coomeva se caracteriza por ser paternalista, y esto se refleja en los estilos de liderazgo de los jefes como aspecto positivo, pues los niveles de apertura, escucha y comprensión a los colaboradores es grande; lo que genera relaciones flexibles en el manejo administrativo del personal; sin embargo la rendición de cuentas o exigencia de resultados es más débil de un superior con su colaborador; lo cual origina una cultura poco orientada a los resultados y esto sumado a una estructura grande, jerárquica, y a procesos complejos, hace que se demoren en tomar decisiones y llegar rápidamente a conseguir los resultados de un área. Todo este modelo de relacionamiento paternalista sugiere acompañamiento a sus líderes para que de igual manera como se ofrece a sus empleados relaciones abiertas también se exijan resultados. El Employer Branding entrar a jugar un rol importante en la sensibilización y permeabilización de la cultura en Coomeva Salud; donde gestión humana deberá incorporar dentro de su estrategia “la ejecución”, “rendición de cuentas” u “orientación al logro” como competencia y/o capacidad organizacional. Es necesario un plan de comunicaciones, que sensibilice a los líderes y las personas en general hacia la ejecución de resultados. El área de comunicaciones garantizará el acompañamiento durante todo este proceso de cambio cultural. A su vez el área de mercadeo aportará desde su perspectiva del “mercadeo emocional” sugiriendo elementos importante del programa para que la propuesta sea acogida por los colaboradores.
--	---------	--	---	--

	CULTURA	La empresa puede utilizar la web 2.0 de dos formas: para aprender y tener conversaciones con sus empleados, para mejorar su práctica y poder así construir una experiencia más positiva para ellos. Y también para mejorar las experiencias de sus trabajadores, simplemente con la utilización de dichas herramientas. (Denis, S.F.)	... “Esta estructura también dificulta los procesos de comunicación, pues a pesar de los esfuerzos, sigue siendo difícil acceder a algunas regiones o puntos de atención. Existen varios canales de comunicación pero el tamaño de la organización dificulta la gestión, por ejemplo, la capacidad del correo electrónico es baja y hace que los correos fácilmente se rechacen, además no todos los cargos tienen acceso a correo electrónico, y como no existe cultura de carteleras, la comunicación se dificulta mucho más” ...	PROMESA: ESTRUCTURA Y PROCESOS 8. Mejorar los medios de comunicación virtuales; implementar el canal privado de la empresa donde se publiquen elementos importantes de la propuesta de valor además de elementos comerciales de la empresa. Teniendo en cuenta el tamaño de la organización y la dispersión de sus colaboradores en la zona, se propone mejorar los medios de comunicación virtuales y valorar la posibilidad de creación de un canal interno y privado en el cual el área de mercadeo no solo divulgue a los usuarios y demás públicos de interés sus productos y servicios sino que también sirva para divulgar la oferta de valor a sus empleados, pudiendo llegar así a personas donde los medios de comunicación existentes no llegaban como los médicos y personal ubicado en oficinas apartadas. El diseño de estas estrategias de largo plazo apunta para ser reconocidos en el tiempo, tanto puertas adentro como afuera, como un muy buen lugar para trabajar. Así pues, el objetivo es que los usuarios asocien su marca y atributos de identidad corporativa con las características que buscan empleados y candidatos en un puesto de una organización.
--	---------	--	--	--

	RETRIBUCIÓN	88% de los empleados dejan la organización por razones diferentes al dinero (39% descontento con la gestión, 23% falta de reconocimiento, 4% salario y beneficios inadecuados). (Hill & Tande, 2006) Diseñar maneras creativas de reconocer a todos los empleados en su rol y el éxito de la compañía. (Hill & Tande, 2006)	... “El reconocimiento por su parte no está estructurado como tal, los médicos aseguran que pocas veces se hace reconocimiento a su práctica o gestión” ...	PROMESA: GENTE COMPROMETIDA, COMPETENTE Y CONTRIBUTIVA 9. Implementar un programa de reconocimientos para los cargos médicos. Los principales evaluadores de la gestión médica son los usuarios; y si bien existen encuestas de satisfacción para la calificación de la atención no existe un programa de reconocimiento para ellos. Por lo tanto se propone la creación del mismo a partir del cumplimiento de buen desempeño, dicho programa debe velar por hacer un reconocimiento público a las mejores prácticas y mejores médicos evaluados. Se puede diseñar un espacio en los portales web para destacar a estos colaboradores comprometidos, competentes y contributivos, que puede ir acompañada de un reportaje o crónica del colaborador.
	RETRIBUCIÓN	La remuneración insuficiente es claramente la principal razón para cambiar de empresa (en especial en la franja de edad de 18-39). (Randstad Award, 2013)	... “A pesar de esto, se reconoce también por parte de las directivas que existe fuga de talento, sobre todo en los cargos médicos, pues al parecer por la naturaleza de su cargo tienden a moverse por temas salariales” ...	PROMESA : ESTRUCTURA Y PROCESOS 10. Realizar un estudio del mercado sobre salarios en cargos médicos. Evaluación de la política de flexibilización del salario. Se debe construir con el área de comunicaciones folletos informativos para explicar a los médicos su compensación total. Es importante que estas comunicaciones estén acompañadas de ejemplos claros donde se destaquen las ventajas de esta forma de pago. De igual forma trabajar con comunicaciones en la divulgación de los esquemas de remuneración variable y beneficios extralegales.

	DESARROLLO	Los ejes principales de la Propuesta de Valor al Empleado de las empresas participantes son la carrera profesional (67%), el desarrollo y las oportunidades de aprender (58%) y el liderazgo de marca (51%). (Peplematters, 2011)	... “pues muchos de ellos tienen aspiraciones en cargos asistenciales y la organización solo ofrece oportunidades en cargos administrativos” ...	PROMESA: GENTE COMPROMETIDA, COMPETENTE Y CONTRIBUTIVA 11. Alianzas para desarrollo de Carrera Teniendo en cuenta que la estructura organizacional no contiene la posibilidad de planes carrera para cargos asistenciales se propone crear alianzas con instituciones de salud donde la empresa sirva de semillero de futuros especialistas; apoyándolos en la formación académica de la misma.
	DESARROLLO	Empresas exitosas supieron diferenciar su estrategia de Recursos Humanos global y flexibilizarla para atender las necesidades locales (Del control de costos a la atracción y retención del talento, S.F.)	... “por el tipo de cargo existe dificultades para la ejecución de formación educativa; pues los horarios de trabajo por turnos dificultan la asistencia a las capacitaciones y demás actividades” ...	PROMESA: GENTE COMPROMETIDA, COMPETENTE Y CONTRIBUTIVA 12. Estrategias de Formación La organización no debe desconocer la dinámica real del mercado en cuanto a los cargos médicos; estos al tener varios trabajos y laborar por turnos deben incorporarse a estrategias de capacitación virtual; así mismo la organización debe recurrir a otras estrategias de comunicación y mercadeo que faciliten el conocimiento de la oferta de valor de la empresa.

	DESARROLLO	La estabilidad en el empleo es la principal razón para quedarse en su empresa actual (especialmente para los trabajadores de 40-55 años y nivel educativo inferior). (Randstad Award, 2013)	Teniendo en cuenta que el 76% de los médicos son menores de 40 años. ...“La jefe de gestión humana considera que la necesidad del continuo reclutamiento se ve ocasionado por los retiros o licencias del personal médico, los cuales se dan principalmente por inicio de estudios, algo muy común en estos profesionales” ...	PROMESA: GENTE COMPROMETIDA, COMPETENTE Y CONTRIBUTIVA 13. Desarrollo académico y profesional Teniendo en cuenta que el inicio de estudios se constituye en uno de los principales motivos de retiro se propone hacer alianzas con universidades de manera que las personas puedan estudiar sus especializaciones y la empresa subsidie parte de estos estudios, con promesas de continuidad en la empresa; de manera que haya retención del talento y se fortalezca la gestión del conocimiento.
	PROPUESTA DE VALOR	La situación actual exige invertir un poco más en la comunicación de esa propuesta de valor para que la gente perciba, más allá de la remuneración y los beneficios, las oportunidades que se le presentan. (Del control de costos a la atracción y retención del talento, S.F.)	... “existe fuga de talento, sobre todo en los cargos médicos, pues al parecer por la naturaleza de su cargo tienden a moverse por temas salariales, dejando de lado aspectos que los funcionarios administrativos valoran más, como por ejemplo la estabilidad y los beneficios que pueden adquirir dentro de la organización” ...	PROMESA: ESTRATEGIA DE TODOS, GENTE COMPROMETIDA, COMPETENTE Y CONTRIBUTIVA Y PASION POR EL SERVICIO 14. Divulgación de la oferta de valor A diferencia de los cargos administrativos (no médicos) quienes comparten más tiempo en la organización y tienen acceso a diferentes medios de comunicación de la oferta de valor; los médicos solamente comparten espacios durante la consulta y las esporádicas capacitaciones. Por ello es importante que se diseñen campañas de comunicación que de manera clara y concisa informe a los médicos sobre los diversos beneficios que tiene la organización y cómo acceder a ellos.

Fuente: Elaboración Propia

FASE 3 Divulgación de la estrategia

La divulgación de la propuesta de valor es tan importante como el diseño de la misma, pues de ella depende lograr que se extienda el propósito de la estrategia y las actividades que la apoyan y fundamentan. Esta estrategia debe crear una imagen propia en la que se proyecte el lema “El poder de tu pasión”, esta imagen debe proyectarse a cada una de las actividades que se proponen para garantizar una homogeneidad en la imagen visual y los mensajes.

Con el propósito de que todos los mensajes que produzca la estrategia de Employer Branding, tengan una misma identidad, se ha diseñado el siguiente logo, que imprimirá un sello de gestión de marca.

Figura No. 10. Logo de la estrategia.



Fuente: Elaboración propia

El logo maneja el color verde característico de la organización, pero se complementa con el azul oscuro, que es propio del sector salud en Coomeva. El uso de estos dos colores permitirá que fácilmente el colaborador identifique a que sector de la organización se refiere. Involucra además los tres iconos trabajados hasta el momento con la estrategia de liderazgo: el bombillo azul, simboliza la cabeza fría, que permite tener claridad en conceptos, fluidez mental y toma de decisiones asertivas; el corazón rojo, simboliza el corazón cálido, característico de servicio amable y acogedor que se presta en la organización; y finalmente las manos pintadas de verde que reflejan el trabajo arduo y comprometido.

Estos tres símbolos amparados en una marca de verificación que transmite un mensaje de aprobación, legitimación y aceptación, son el símbolo de qué tipo de poder es el que fomenta la organización. Coomeva estimula un liderazgo integral y responsable, fomenta la autonomía y empodera a sus colaboradores.

La propuesta de valor, escrita en el logo, permite fortalecer el mensaje en la medida en que respalda y estimula al colaborador, depositando confianza en su labor y gestión.

Una vez diseñada la imagen, debe crearse el plan de medios donde se identifique los medios a utilizar, el tipo de mensaje, la periodicidad y el costo. Esta parte de la estrategia de Employer Branding debe apoyarse en las áreas de comunicaciones y mercadeo, con el objetivo de lograr un mayor impacto.

Los medios más efectivos según un estudio de Employer Branding Online son: la web

corporativa (44,6%), las redes sociales profesionales (23,8%), Facebook (16,8%), Twitter (11,9%) (González, S.F.) Por lo tanto es importante Coomeva empiece a tener mayor presencia en las redes sociales. No basta solo abrir las cuentas en este tipo de redes, sino en alimentarla constantemente con información clave de la organización, información de interés general, vacantes de empleo, nuevos proyectos y noticias positivas. Divulgar la experiencia de colaboradores al interior de la organización a partir de entrevistas, crónicas o reportajes también genera credibilidad. Sin embargo, de no lograr este desarrollo, se perderá el interés de los Stakeholders y terminará siendo más difícil lograr adhesión en futuras campañas de comunicación.

A pesar de que en la actualidad existen varias cuentas en redes sociales de Coomeva, solo hay una que permanece actualizada, con contenidos variados e información de interés. Es necesario que Coomeva Salud, pueda abrirse paso en este campo.

FASE 4 Evaluación de resultados.

La última fase será el monitoreo y la evaluación de resultados. En esta fase se podrá no solo evaluar la efectividad de estos esfuerzos, sino realizar ajustes a programas futuros y tomar decisiones en la permanencia o no de algunos programas por más tiempo.

Existen varios medios de evaluación, sin embargo, para este caso el de mayor impacto será la medición de la tasa de retención, pues al compararlo con los resultados de años anteriores permitirá conocer que tanto impacto y efectividad se ha logrado.

También se pueden desarrollar encuestas de satisfacción que permitan conocer de primera mano la opinión de los Stakeholders, las encuestas permiten conocer información precisa de manera anónima, lo que garantiza en gran parte la veracidad de la misma.

La lealtad y el compromiso con la organización también puede ser medido con el clima organizacional, el resultado arrojado en estos dos ámbitos permitirá conocer que tanta acogida y receptividad han tenido los planes y programas de “El poder de tu pasión”.

Se podrían también hacer mediciones en el costo de la contratación que dé cuenta en términos financieros que tan efectiva o no resultó la estrategia. Pero sin importar que tipo de medición se utilice, lo más importante es realizarla. Pues en muchas organizaciones se invierten grandes sumas de dinero en campañas y estrategias que al final no se evalúan, dejando a la suerte la conexión entre una estrategia y otra.

La evaluación de resultados no solo contribuye a catalogar una estrategia en exitosa o no, sino que permite algo invaluable, aprender de los errores.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se documentó y caracterizó el proceso actual de atracción y retención talentos de cargos médicos de Coomeva EPS, Coomeva Medicina Prepagada y Sinergia Global en Salud con el propósito de determinar las fortalezas y debilidades del mismo. A partir de la revisión documental se denotan unos procesos completos que buscan responder de manera eficaz los requerimientos de la organización. Coomeva ha venido trabajando con diversas estrategias que apuntan no solo al desarrollo de la organización sino al bienestar de sus colaboradores. Estos esfuerzos, son reconocidos por los miembros de la organización, es más, podría decirse que son ejemplo para otras organizaciones. La inversión realizada en estos proyectos es considerable, pues no solo invierten en la formación de los proyectos sino en la divulgación de los mismos de manera interna, sin embargo, queda claro que existe una carencia importante en comunicación externa. Coomeva hace las cosas bien, pero debe informar que las hace bien. La reputación empresarial se construye de este tipo de mensajes, mensajes que tienen alcance no solo a colaboradores y usuarios, sino a la comunidad en general permitiendo una mejora sustancial en los procesos de atracción y retención de la organización.

Los resultados arrojan además, la necesidad de incursionar de manera formal en el uso de redes sociales, no solo para como lo dice su lema actual, facilitarle la vida al usuario, sino facilitarla también al colaborador. Abrir la mente a nuevos medios y formas de reclutamiento, a nuevos canales de comunicación, a nuevas formas de trabajos, a nuevos espacios de relación, es otro de los aspectos que Coomeva debe involucrar en su agenda de gestión. El buen uso de las

redes sociales y plataformas tecnológicas, permiten fomentar la interacción con todos sus públicos, establecer relaciones de confianza y por ende, facilitar su gestión diaria.

De la misma forma se identificó la percepción que tienen las personas que ocupan cargos médicos de Coomeva EPS, Coomeva Medicina Prepagada y Sinergia Global en Salud, sobre los actuales procesos de atracción y retención de talentos de lo cual se pueden mencionar que, en la categoría de retención, se confirma lo afirmado por Herzberg (Robbins & Coulter, 2005) en su teoría de los dos factores. Los cargos médicos se motivan por los factores higiénicos más que por los motivacionales que les pueda ofrecer una organización; esto parece ser a raíz de la naturaleza del cargo, pues fundamentalmente son personas que poco o nada disfrutan o acceden a los beneficios que la organización ha diseñado para sus colaboradores. Su trabajo por turnos genera que el tiempo presencial en las instalaciones de la empresa sea limitado, sumado a ello, el hecho de que tengan múltiples empleadores limita la percepción que puedan hacerse los factores motivacionales. Como bien lo indica el autor, la percepción débil de los factores higiénicos impacta mucho más que la presencia de muchos motivacionales. No se refiere este punto a que Coomeva pague mal, al contrario, la percepción de los encuestados indica que se encuentra entre las cinco primeras empleadoras que mejor retribuyen a sus empleados, sin embargo, el esquema de salario flexible genera otra percepción. Es fundamental entonces que Coomeva comunique desde el inicio la forma de pago y los beneficios que esto trae para el colaborador.

Los resultados obtenidos en la categoría de retención, se comparan con los factores clave que Sánchez, F (2010) propone como exitosos a la hora de retener a los talentos, demostrando que de manera satisfactoria Coomeva propicia un buen clima laboral, crea sistemas de remuneración

personalizados según las necesidades de cada colaborador, implementa políticas de calidad de vida y formula proyectos donde las personas tengan la capacidad de liderarlos. Sin embargo, es necesario que para los cargos médicos, se creen más y mejores oportunidades de crecimiento y desarrollo, se involucren más canales de comunicación que generen mayor impacto y efectividad con este tipo de cargos y que se diseñen capacitaciones a este tipo de personal teniendo en cuenta la naturaleza de su cargo.

A su vez, se definió una propuesta de valor para el personal médico que soporte la estrategia de Employer Branding para Coomeva EPS, Coomeva Medicina Prepagada y Sinergia Global. Teniendo en cuenta que Coomeva ha trabajado muchos años en formar una organización de Alto Desempeño, forma a sus colaboradores con el objetivo de que se conviertan en agentes estratégicos que entiendan y comprendan la organización de manera global, y su influencia e impacto del entorno. En este esfuerzo se ha trabajado en fortalecer el liderazgo de los colaboradores, a partir de la campaña “Cabeza fría, corazón cálido y manos trabajadoras” la organización ha buscado integrar el deber ser del colaborador Coomeva. Dicha estrategia apalanca sin duda la estrategia de Employer Branding. Se ha recorrido un largo camino ya, solo basta empoderarlos, demostrar el “poder de tú pasión”, demostrarles de lo que son capaces y los logros que pueden obtener dentro y fuera de la organización.

El trabajo de percepción de marca de manera interna elaborado en esta investigación ha sido exitoso, ha permitido dar luces sobre la situación real de la organización y los aspectos clave a mejorar, sin embargo se recomiendan para futuras investigaciones no solo el diseño y la implementación del modelo de gestión de marca, sino realizar este tipo de investigación para

agentes externos de la organización. Determinar el posicionamiento y la reputación de la organización en los usuarios, colaboradores potenciales, la academia y la comunidad en general, permitirá perfeccionar aún más las estrategias que se lleven a cabo al interior de la organización.

Finalmente se recomienda, divulgar los resultados de esta investigación no solo a los directivos de Coomeva EPS, Coomeva Medicina Prepagada y Sinergia Global en Salud, sino a los médicos que contribuyeron con sus opiniones a esta investigación, puesto que en un sentido social, es importante que no se sientan como objetos de investigación sino como personas claves en el desarrollo de la organización. Compartir la importancia que tienen sus aportes para la ciencia, permitirá fortalecer el sentido de pertenencia con la organización, facilitando el cumplimiento de los objetivos propuestos en la investigación: atraer y retener los talentos claves en la organización.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M. (2007). Comportamiento Organizacional: Argentina: Granica.

Alloza, A., Carreras, A. & Carreras, E. (2013). *Reputación Corporativa*. LID Editorial

Amorós E. (2007) Comportamiento organizacional, en busca del desarrollo de ventajas competitivas. *Biblioteca Virtual EUMEDNET*. Recuperado de www.eumed.net/libros/2007a/231/

Baguer, A. (2009) Dirección de personas: un timón en la tormenta: cómo implantar con sencillez, de forma práctica, la dirección de personas en la empresa. España: Díaz de Santos.

Beristein, C. (2004). Psicología y Derechos Humanos. España: Icaria.

Bonache, J., & Cabrera, A. (2005). Dirección de personas: evidencias y perspectivas para el siglo XXI. España: Pearson Educación.

Candelas, R. (S.F.) La implementación del Employer Branding: Los Factores de éxito. *Monografias.com*. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos-pdf3/implementacion-employer-branding-factores-exito/implementacion-employer-branding-factores-exito.pdf>.

Casarin, A. (2011). El mercado del talento en América Latina. Una estimación sobre las reservas de talento de las ciudades más grandes de nuestra región. *Harvard Business Review* 9 (89), p. 68-75.

CoanchIn, (2014). Employer Branding: Modelo de trabajo con 4 direcciones básicas. Recuperado: <http://www.coachin.com.mx/>

Congreso de Colombia. (2007). Ley 1122 de 2007. Recuperado de http://salud.univalle.edu.co/pdf/ley_1122_200.pdf recuperado septiembre de 2013.

Congreso de Colombia. (2011). Ley 1438 de 2011. Recuperado de <http://www.minsalud.gov.co/Normatividad/LEY%201438%20DE%202011.pdf>.

Cooameva Dirección Jurídica (2014). Presentación Power Point ley 100 de 1993.

Cooameva EPS lanza propuesta a las IPS para que se conviertan en sus socias. (2013, 15 de enero) *El País*. Recuperado de <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/coomeva-eps-insiste-ips-vuelvan-socias>.

Cooameva Salud. (2014). Perfil del cargo Cooameva Salud. Perfil de cargo

Cooameva. (2012, 29 de Noviembre) Informe de Sostenibilidad Cooameva EPS. Recuperado de <http://www.coomeva.com.co/publicaciones.php?id=38775>.

Cravino, L. (2003). Un trabajo feliz. Argentina: Ed. Temas

DANE. (2013) Fuerza laboral y educación Año 2012. Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/especiales/educacion/Bol_edu_2012.pdf.

Del control de costos a la atracción y retención del talento (S.F.) *Mercer*. Recuperado de <http://www.mercer.com/articles/1414585>.

Denis, C. (S.F.) Un enfoque dinámico del Employer Branding. *Tatum*. Recuperado de http://www.tatumglobal.com/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=159:enfoco-dinamico-employer-branding&catid=25:espacios-de-aprendizaje&Itemid=3.

Dessler, G., & Varela, R. (2011) Administración de Recursos Humanos. México: Ed Pearson.

Eslava, E. (2006, 13 de noviembre). Coaching en la gestión del capital humano. *Degerencia.com*. Recuperado de http://www.degerencia.com/articulo/coaching_en_la_gestion_del_capital_humano

Fabatalentohumano2013. (2013, 5 de Marzo). Talento humano [web log post]. Recuperado de <http://talentohumanofaba2013.blogspot.com/2013/03/definicion-de-talento-humano.html>.

Fonseca, Y. (2013, 4 de Noviembre). La crisis de la salud en Colombia. Recuperado de <http://www.coloquio.co/la-crisis-de-la-salud-en-colombia>

Gainess-Ross, L. (2012, Enero). La guerra por la reputación. *Harvard Business Review*, 90 (1), p. 68-75.

Gavilan, D., Avello, M. & Fernandez Lores, S. (2013, enero-junio). Employer Branding: La experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearchESIC*. 7(7), p. 58 – 75.

González, J. (S.F.) Los 5 Requisitos de una Propuesta de Valor Efectiva para el Cliente. *Management Update*. Recuperado de <http://www.intras.com.do/managementupdate/articulos/valor-efectiva-cliente.html>.

Gonzalez, M. (S.F.) Employer Branding: una proposición decente [web log post]. Recuperado de <http://mariagmerino.blogspot.com/2012/04/employer-branding-una-proposicion.html>.

Harvard Business School Press (2006) *Retener a los mejores empleados*. Gestión 2000.

Hay Group, (2010). Enfoque estratégico de la retribución. México: Hay Group.

Hill, B &Tande, C. (2006). Total rewards, the employment value Proposition. *Tandehill Human Capital*. Recuperado de <http://www.tandehill.com/pdfs/Total-Rewards.pdf>.

Historia de Nuestra Organización (S.F.). Coomeva. Recuperado de <http://eps.coomeva.com.co/publicaciones.php?id=22040>

Jericó, P. (2001). *Gestión del Talento: Del profesional con talento al talento organizativo*. España: Prentice Hall.

Jimenez, A. (2012). ¿Cómo podemos medir si nuestra imagen de marca como empleador es buena? *Peplematters*. Recuperado de http://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Apariciones%20PM%20Papel/2012/1201_Observatorio%20de%20RRHH.pdf.

Jimenez, A., & Capell, I. (S.F.) NH Hoteles: lecciones sobre “Employer Branding”. *Peplematters*. Recuperado de http://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Apariciones%20PM%20Papel/2011/enero/1101_HDMKT.pdf.

Jimenez, A., & Gomez, S. (2011). Kellogg: un modelo de ‘Employer Branding’. *PeopleMatters*. Recuperado de http://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Apariciones%20PM%20Papel/2011/septiembre/1109_HDMKT.pdf.

López, A. (2009, 27 de mayo). Talento: ¿Qué significa el talento en una organización? *El rincón del coach*. Recuperado de <http://www.tisoc.com/el-rincon-del-coach/talento-que-significa-el-talento-en-una-organizacion.php?3>

Maslow, A. (1991). Motivación y personalidad. España: Diaz de Santos.

- Méndez, P. (2012,18 de octubre). Claves para incentivar a los empleados [web log post]. Recuperado de <http://pilar-mendez.blogspot.com/2012/10/claves-para-incentivar-los-empleados.html>.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Axelrod B. (2001). La guerra por el talento. Principios para atraer, desarrollar y retener a gerentes altamente talentosos. Estados Unidos: Harvard Business School Press.
- Niko & Klaus. (2014, 23 de Junio). Employer Branding y el Marketing. [web log post]. Recuperado de <http://www.niko-klaus.com/blog/employer-branding-y-el-marketing/>
- O. da Silva, R. (2002). Teorías de la administración. México: Cengage Learning.
- Peplematters. (2011) Employer Branding en España 2011: Estado de situación. Recuperado de http://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Estudios/110524_InformeEB_Peple Matters_2011.pdf.
- Quevedo, E. (2001) La Salud en Colombia, Análisis Sociohistórico. *Salud Colombia*. Recuperado de <http://www.saludcolombia.com/actual/salud54/informe.htm>.
- Quevedo, E. (2001). Reputación y creación de valor: una relación circular. España: Ediciones Paraninfo.
- Randstad Award (2013). Employer Branding: Cuando la percepción puede convertirse en realidad. Recuperado de <http://www.randstad.es/nosotros/randstadaward/Pages/award-employer-branding.html>
- Ranera, M. (2012, 24 de Enero). Employer Branding 2.0”: cómo atraer el mejor talento para nuestra empresa. *Womentalia*. Recuperado de <http://www.mujeresconsejeras.com/employer-branding-2-0-como-atraer-el-mejor-talento-para-nuestra-empresa/2012/01/24/>.

Redacción El Tiempo. (2013, 19 de marzo). Conozca la reforma de la salud que radicó el Presidente en el congreso. *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12701698>.

Restrepo, J. La crisis del sistema de salud tiene que ver contigo. Recuperado de <http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/BibliotecaProgramas/ProgramaSalud/Secciones/>

Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Pearson Prentice Hall.

Robbins, S., & Coulter, M. (2005). Administración. México: Pearson Educación.

RRHH Digital (2014, 08 de Julio). El 65% de las empresas incrementarán su inversión en iniciativas de Employer Branding. Recuperado de <http://www.rrhhdigital.com/secciones/liderazgo/100623/El-65-de-las-empresas-incrementaran-su-inversion-en-iniciativas-de-Employer-Branding>.

Sánchez, F. (2010, 11 de febrero) 8 claves para retener el talento humano. *MBA & Educación Ejecutiva*. Recuperado: <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/8-claves-para-retener-el-talento-humano>.

Sanchez, M., & Barriuso, M. (2007). Explorando la relación entre la reputación corporativa y el Employer Branding. *Universidad de la Rioja*. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/oaiart?codigo=2234846>.

Sancho, A. (2012) Cómo gestionar la alineación del capital humano. México: Edición Especial Alta Dirección

Soto, R. (S.F.). Reputación Corporativa y Employer Branding. Universidad Mayor Temuco, Chile. Recuperado de <http://api.ning.com/files/kHa9N5fnoRIOjqLa4Zc4BaKqjZ->

T9nOXzD6d*3x4NaD6AlZhy34qIDs7hr9liV0AvBis8kRqK-
E5RdztTU3RpBUBkLyYaVwX/ReputacinCorporativayEmployerbranding..1.pdf.

Tejerina, N. (2009, 19 de Noviembre). Employer Branding: nuevas tendencias para el reclutamiento y la retención de talentos. *Merca 2.0*. Recuperado de <http://www.merca20.com/employer-branding-nuevas-tendencias-para-el-reclutamiento-y-la-retencion-de-talentos/>.

Ulrich, D. & Wayne, B. (2007). La propuesta de valor de los recursos humanos: España: ED. Deusto.

Ulrich, D. (2008) *Marca de Liderazgo*. LID Editorial.

UNESCO. (2005) Hacia las sociedades del conocimiento. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001419/141908s.pdf>.

Uslenghi, S. (2012). Liderazgo y Posicionamiento empresarial: Como implementar Employer Branding. Recuperado de <http://employer-branding-3-0.blogspot.com/2012/08/liderazgo-y-posicionamiento-empresarial.html>.

Villalba, J. (2012, Octubre). Comunicar el compromiso. *Revista de comunicación*. (26), p. 64-66.

Witt, P. (S.F.) ¿Qué es el Employer Branding? Los recursos humanos. Recuperado de <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/6490-que-es-el-employer-branding.html>.

7. ANEXOS

ANEXO A. Formato de presentación y confidencialidad



CARTA DE PRESENTACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
EMPLOYER BRANDING COMO ESTRATEGIA CLAVE PARA ATRAER Y
RETENER TALENTOS EN LOS CARGOS MÉDICOS DE COOMEVA EPS,
MEDICINA PREPAGADA Y SINERGIA GLOBAL EN SALUD, 2013 - 2014.**

Santiago de Cali, Agosto de 2014

Doctor,
DIEGO LUIS COVALEDA.
Gerente regional suroccidente.
Coomeva Salud.
La Ciudad.

Como estudiantes de Maestría en Administración de Empresas orientada a la Gestión Humana de la Universidad del Valle, estamos realizando un proyecto de investigación con el interés de mejorar los procesos para atracción y retención de talentos en cargos médicos de Coomeva EPS, Medicina Prepagada y Sinergia Global en Salud.

Para ello, hemos previsto una serie de entrevistas y encuestas a personas que cumplan con los perfiles determinados para nuestra investigación. Consideramos que Usted cumple con uno de tales perfiles y su participación sería de vital importancia, pues gracias a la información que nos brinde y los datos que logremos recolectar, podremos dar respuesta a los interrogantes que orientan nuestro trabajo.

Solicitamos su consentimiento para hacerle una entrevista, bajo la premisa de mantener absoluta confidencialidad sobre su identidad y el debido sigilo empresarial frente a su contratante o empleador. La información que usted nos brinde será utilizada para fines exclusivamente académicos.

Esperamos poder contar con su valiosa participación en este proyecto de investigación.

Cordialmente,

DIANA LUCIA DIAZ
Estudiante Investigadora

MONICA FERNANDA MARQUEZ
Estudiante Investigadora

ACEPTACIÓN: Acepto la participación como sujeto de estudio en este proyecto de investigación para el trabajo de Grado aludido. De igual forma, permito la grabación digital de voz durante la entrevista y la toma de fotografías durante la visita de observación.

DOY MI CONSENTIMIENTO

Nombres y apellidos

c.c. 79.543.19857



CARTA DE PRESENTACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN EMPLOYER BRANDING COMO ESTRATEGIA CLAVE PARA ATRAER Y RETENER TALENTOS EN LOS CARGOS MÉDICOS DE COOMEVA EPS, MEDICINA PREPAGADA Y SINERGIA GLOBAL EN SALUD, 2013 - 2014.

Santiago de Cali, Agosto de 2014

Doctora,
ANA ISABEL MARTINEZ VACCA.
Jefe Nacional de Selección.
Cooameva Servicios Administrativos.
La Ciudad.

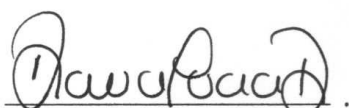
Como estudiantes de Maestría en Administración de Empresas orientada a la Gestión Humana de la Universidad del Valle, estamos realizando un proyecto de investigación con el interés de mejorar los procesos para atracción y retención de talentos en cargos médicos de Coomeva EPS, Medicina Prepagada y Sinergia Global en Salud.

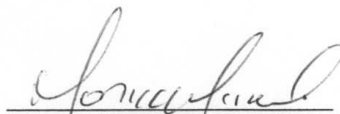
Para ello, hemos previsto una serie de entrevistas y encuestas a personas que cumplan con los perfiles determinados para nuestra investigación. Consideramos que Usted cumple con uno de tales perfiles y su participación sería de vital importancia, pues gracias a la información que nos brinde y los datos que logremos recolectar, podremos dar respuesta a los interrogantes que orientan nuestro trabajo.

Solicitamos su consentimiento para hacerle una entrevista, bajo la premisa de mantener absoluta confidencialidad sobre su identidad y el debido sigilo empresarial frente a su contratante o empleador. La información que usted nos brinde será utilizada para fines exclusivamente académicos.

Esperamos poder contar con su valiosa participación en este proyecto de investigación.

Cordialmente,


DIANA LUCIA DÍAZ
Estudiante Investigadora


MONICA FERNANDA MARQUEZ
Estudiante Investigadora

ACEPTACIÓN: Acepto la participación como sujeto de estudio en este proyecto de investigación para el trabajo de Grado aludido. De igual forma, permito la grabación digital de voz durante la entrevista.


DOY MI CONSENTIMIENTO
Nombres y apellidos Ana Isabel Martinez
c.c. 66903801



CARTA DE PRESENTACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN EMPLOYER BRANDING COMO ESTRATEGIA CLAVE PARA ATRAER Y RETENER TALENTOS EN LOS CARGOS MÉDICOS DE COOMEVA EPS, MEDICINA PREPAGADA Y SINERGIA GLOBAL EN SALUD, 2013 - 2014.

Santiago de Cali, Agosto de 2014

Doctora,
SANDRA PATIÑO
Jefe Regional Gestión Humana.
Cooameva Salud.
La Ciudad.

Como estudiantes de Maestría en Administración de Empresas orientada a la Gestión Humana de la Universidad del Valle, estamos realizando un proyecto de investigación con el interés de mejorar los procesos para atracción y retención de talentos en cargos médicos de Coomeva EPS, Medicina Prepagada y Sinergia Global en Salud.

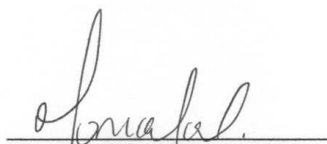
Para ello, hemos previsto una serie de entrevistas y encuestas a personas que cumplan con los perfiles determinados para nuestra investigación. Consideramos que Usted cumple con uno de tales perfiles y su participación sería de vital importancia, pues gracias a la información que nos brinde y los datos que logremos recolectar, podremos dar respuesta a los interrogantes que orientan nuestro trabajo.

Solicitamos su consentimiento para hacerle una entrevista, bajo la premisa de mantener absoluta confidencialidad sobre su identidad y el debido sigilo empresarial frente a su contratante o empleador. La información que usted nos brinde será utilizada para fines exclusivamente académicos.

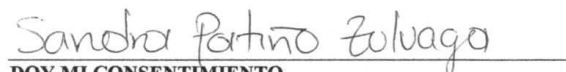
Esperamos poder contar con su valiosa participación en este proyecto de investigación.

Cordialmente,


DIANA LUCIA DIAZ
Estudiante Investigadora


MONICA FERNANDA MARQUEZ
Estudiante Investigadora

ACEPTACIÓN: Acepto la participación como sujeto de estudio en este proyecto de investigación para el trabajo de Grado aludido. De igual forma, permito la grabación digital de voz durante la entrevista y la toma de fotografías durante la visita de observación.


DOY MI CONSENTIMIENTO
Nombres y apellidos
c.c. 31.448.251

Anexo B. Fichas Estado del Arte.

ESPAÑA

ESTUDIO 1	“NH Hoteles, lecciones sobre “Employer Branding”
ORIGEN	España
AUTOR	Alfonso Jiménez – Iñigo Capell
AÑO	NA
TEMA OBJETO U	Employer Branding en Hoteles.
OBJETIVOS	Demostrar como NH Hoteles a partir de una gestión eficaz de su marca como empleador se ha convertido en una organización competitiva, capaz de retener a los mejores profesionales.
METODOLOGÍA	Descripción de los logros alcanzados
CONCLUSIONES	• En España, a partir del 2004, los rankings de reputación tienen mayor importancia. • Hoy, NH hoteles está posicionada en el ranking Europeo. • Estrategia enfocada en dos áreas: La cultura única y procesos comunes de gestión de personas. • Cultura única, busca unificar multiculturalidad de 17.360 trabajadores. • Se creó un departamento para los proyectos de integración. (Elemento diferenciador y ventaja competitiva). • Indispensable que la estrategia este alineada con las políticas de la organización. • Los procesos deben transmitir credibilidad y confianza en la organización e incrementar la motivación y el sentido de pertenencia. • El plan de gestión de marca definió la propuesta de valor al empleado, respetando los principios de la demanda, veracidad, diferenciación y simplicidad. • Realizaron una campaña de integración internacional, campañas internas para colectivos de empleados y el fortalecimiento en la relación con los medios de comunicación.
BIBLIOGRAFÍA	Jimenez, A., & Capell, I. (S.F.) NH Hoteles: lecciones sobre “Employer Branding”. <i>Peoplematters</i> . Recuperado de http://www.peoplematters.com/Archivos/Descargas/Apariciones%20PM%20Papel/2011/enero/1101_HDMKT.pdf .

ESTUDIO 2	“Claves para incentivar a los empleados”
ORIGEN	España
AUTOR	Pilar Mendez
AÑO	NA
TEMA OBJETO	U Atributos de las marcas como empleadoras
OBJETIVOS	Entender los factores clave de la imagen de las empresas como empleadoras y las propuestas de valor que los trabajadores consideran fundamentales en su experiencia laboral: es decir por qué se unen las personas a las empresas, por qué se quedan y cómo pueden mejorar las organizaciones para retener el talento.
METODOLOGÍA	Fundamentado en Employer Brand & Employer Value Proposition (EVP) Attributes Global Research Study Una de las mayores investigaciones a nivel mundial sobre los atributos de las marcas como empleadoras. En el informe han participado 1.924 compañías de diferentes países, de las que 118 eran españolas. Se ha consultado a componentes de los equipos directivos. Por volumen, el 40% tenían más de 1.000 empleados y el 60% menos de 1.000 trabajadores. Del total, el 89% eran empresas privadas, el 6% pertenecían a instituciones oficiales y el 5% restante a entidades sin ánimo de lucro
CONCLUSIONES	• La Estabilidad, La Flexibilidad laboral y Mayores posibilidades de desarrollo profesional son las principales razones para seguir en una compañía en España; estos atributos cambian según los países: Contar con un “trabajo interesante” es para los empleados de los países escandinavos y de Nueva Zelanda el mayor atributo que la empresa les puede ofrecer. • Entre los principales factores de atracción, es decir por qué los trabajadores escogieron a su empleador actual se están: porque les pareció un “trabajo interesante”. De igual manera, las oportunidades de "desarrollo profesional" son la prioridad en algunos países. Aunque importante, el salario no resulta el atributo principal. • En cuanto a los factores de retención, es decir por qué no cambian de trabajo se concluye que uno de los atributos es porque tienen un “trabajo interesante” y por las oportunidades de "desarrollo profesional". Las "oportunidades de crecer con el negocio” es también importante en algunos países. • Las empresas que logran un mayor nivel de facturación a escala mundial son aquellas que ofrecen a sus empleados un trabajo interesante en el que poder superarse, un salario justo, oportunidades de desarrollo profesional y de crecer con el negocio. Esas compañías son las mejor situadas para atraer, desarrollar y retener el talento. • Las empresas Australianas se encuentran más sensibilizadas frente a la estrategia de Employer Branding, el 38% de las españolas aun no tienen claras sus estrategias. • Las empresas ya no tienen segundas oportunidades para atraer y retener el mejor talento. Tienen que aportar

	valor a sus empleados si quieren que sigan en las organizaciones • Si bien hay ciertos atributos similares en todo el mundo, la investigación también revela que hay muchas diferencias regionales que las empresas multinacionales deben tener en cuenta como parte de su estrategia como empleadores. Hay que pensar de forma global pero hay que actuar de manera local.
BIBLIOGRAFÍA	Méndez, P. (2012,18 de octubre). Claves para incentivar a los empleados [web log post]. Recuperado de http://pilarmendez.blogspot.com/2012/10/claves-para-incentivar-los-empleados.html .

ESTUDIO 3	Employer Branding en España 2011: Estado de situación
ORIGEN	España
AUTOR	PeopleMatters
AÑO	2011
TEMA U OBJETO	Situación de Employer Branding en España
OBJETIVOS	Conocer la visión de las principales empresas en España en relación al Employer Branding.
METODOLOGÍA	Durante dos meses se entrevistaron a responsables de recursos humanos de 120 empresas, utilizando un cuestionario online con 16 preguntas
CONCLUSIONES	• El concepto de Employer Branding se extendió en España, sin embargo, su definición varía entre compañías. • Ocho de cada diez consultados afirma que su organización cuenta con una estrategia de Employer Branding, aunque más del 75% de ellos confiesa que necesita un mayor desarrollo. • En cuanto a los objetivos de dicha estrategia, priman los externos (reclutamiento, 29%; reputación corporativa, 15% y posicionamiento de marca, 13%) frente a los internos (motivación, 29%; retención, 14%), aunque estas prioridades varían en función del sector de la actividad. • Dentro de la organización, la responsabilidad sobre la gestión de Employer Branding recae, en un 74% de los casos, sobre la Dirección de Recursos Humanos siendo, en otro 9%, una tarea compartida entre varias funciones. • Los ejes principales de la Propuesta de Valor al Empleado de las empresas participantes son la carrera profesional (67%), el desarrollo y las oportunidades de aprender (58%) y el liderazgo de marca (51%). • En cuanto a la inversión realizada en Employer Branding, siete de cada diez consultados reconoce que la crisis financiera ha tenido impacto en las iniciativas relacionadas con este área; un 5% admite que el presupuesto destinado a ella descendió de 2009 a 2010 y otro 9% de 2010 a 2011. • El concepto de Employer Branding ya se encuentra establecido entre las grandes compañías en España,

	habiendo experimentado un gran desarrollo en la última década. • Debido a la crisis Española, los presupuestos dedicados al desarrollo de la estrategia y programas relacionados se han “congelado” en el mejor de los casos o reducido al máximo
BIBLIOGRAFÍA	Peplematters. (2011) Employer Branding en España 2011: Estado de situación. Recuperado de http://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Estudios/110524_InformeEB_PepleMatters_2011.pdf .

ESTUDIO 4	El 65% de las empresas incrementarán su inversión en iniciativas de Employer Branding
ORIGEN	España
AUTOR	Estudio EBI, en colaboración con PeopleMatters
AÑO	2014
TEMA U	El nuevo estudio de Employer Brand International realizado en 19 países y regiones a más de 1143 organizaciones contando en España con la colaboración de PeopleMatters
OBJETO	
OBJETIVOS	Resultados de la investigación de EBI
METODOLOGÍA	19 países y regiones a más de 1143 organizaciones
CONCLUSIONES	• 65% de las compañías están planeando incrementar o mantener su inversión actual en iniciativas de Employer Branding durante el próximo año. • Para los CEO la atracción y retención del talento aparece entre sus tres primeras prioridades. • Las empresas que invierten en su marca como empleador esperan incrementar el compromiso de sus empleados. • El 76% de las empresas usan las Redes Sociales como canal principal para comunicar su marca empleador. • 11% de los departamentos de Marketing son responsables de la estrategia de marca como empleador. • Sólo el 17% (en 2011 era un 14%) afirma haber desarrollado una estrategia clara que fortalezca su posicionamiento como lugar para trabajar. • La investigación además refleja que el desarrollo de carrera (87% de los participantes), liderazgo (86%) y el ambiente de trabajo (83%) son los atributos más importantes que una empresa puede promover para atraer el talento. • Un 44% evalúa el nivel de compromiso de sus empleados, un 41% los índices de retención, un 34 % el índice de CV recibidos, un 33% la relación entre la calidad de contratación y coste asociado. Además de ello ha crecido en importancia en los dos últimos años los rankings y premios de “mejores sitios para trabajar”, un 95% de las compañías los usan para medir el retorno de la inversión. • Destaca “estamos viviendo una revolución en lo que a cambio de valores y preferencias hacia el trabajo por parte de las nuevas generaciones se refiere”.

	• El 60% de las empresas afirman que quien lidera la gestión de la marca como empleador es el departamento de Recursos Humanos. • El 45% afirma que su inversión para Employer Branding para el próximo año se mantendrá en los mismos niveles que los actuales. • En cuanto al estado de la estrategia de Employer Branding, el 41% afirma que está definida pero puede ser mucho más desarrollada. • En un 55% de los casos, las acciones en Redes son las que se utilizan mayoritariamente para generar marca como empleador. • Las organizaciones españolas indican que la clave para conseguir que se cumplan los objetivos de Employer Branding pasa por tener una estrategia definida. • Los participantes de España indican que en la mayoría de los casos, el atributo más importante a la hora de atraer talento es el relacionado con Compensación y Beneficios. • El mayor reto que se observa es el ser creativo e innovador para diseñar una oferta como empleador que sea diferente. • Para los trabajadores españoles, el que otras personas quieran trabajar para su empresa es importante. • El 46% de las compañías utilizan los rankings y los premios como métrica para medir el ROI de su estrategia de Employer Branding. • El 47% afirman que el mayor beneficio del Employer Branding es el aumento del nivel de compromiso de sus empleados.
BIBLIOGRAFÍA	RRHH Digital (2014, 08 de Julio). El 65% de las empresas incrementarán su inversión en iniciativas de Employer Branding. Recuperado de http://www.rhhdigital.com/secciones/liderazgo/100623/El-65-de-las-empresas-incrementaran-su-inversion-en-iniciativas-de-Employer-Branding

ESTUDIO 5	Employer Branding: Cuando la percepción puede convertirse en realidad.
ORIGEN	España.
AUTOR	RandstadAward.
AÑO	2013.
TEMA	U Analizan el atractivo laboral de las 150 empresas más grandes en España percibido por el público general.
OBJETO	
OBJETIVOS	Medir percepción del Employer Branding.
METODOLOGÍA	El trabajo de campo tuvo lugar en los meses de octubre y noviembre, con 7516 muestra total. Todas las entrevistas se realizaron online.

CONCLUSIONES	• Factor más importante a la hora de decidirse ir a trabajar en una empresa: Seguridad laboral a largo plazo, saneada a nivel financiero, perspectivas de futuro, condiciones económicas y trabajo interesante. • Factores menos importantes a la hora de decidirse ir a trabajar en una empresa: Gestión de la diversidad, imagen fuerte, tecnologías punteras, preocupación por el medio ambiente y gestión eficaz. • Factores importantes hombres: Oportunidades profesionales internacionales, formación de calidad y gestión eficaz. • Factores importantes mujeres: Flexibilidad en el trabajo, conciliación entre trabajo y vida privada y ambiente de trabajo favorable. • Factores importantes jóvenes: oportunidades profesionales internacionales, formación de calidad y buena localización. • Factores importantes adultos: Productos de calidad, saneada a nivel financiera, conciliación entre trabajo y vida. • Factores importantes más formados: Oportunidades profesionales internacionales, trabajo interesante y conciliación entre trabajo y vida. • Factores importantes menos formados: Buen localización, productos de calidad y seguridad laboral a largo plazo. • El ambiente agradable de trabajo está principalmente relacionado con el espíritu de equipo, seguido de una comunicación abierta y honesta y del reconocimiento por el trabajo bien hecho (especialmente mujeres y los mayores de 40 años). • Los solicitantes de empleo relacionan más frecuentemente el ambiente de trabajo agradable con el espíritu de equipo, la comunicación abierta y honesta y el reconocimiento en comparación con los trabajadores en activo. • El espíritu de equipo, el respeto de los compañeros y las actividades lúdicas son más importantes para los empleados en el sector de las organizaciones sin ánimo de lucro. • El interés del trabajo está asociado principalmente al reconocimiento de las ideas (personas con nivel educativo inferior) seguido por la adquisición de nuevas habilidades (mujeres y menores de 39 años) y la aplicación de las habilidades propias (hombres y menores de 39 años). • La adquisición de nuevas habilidades define un trabajo como interesante más frecuentemente entre los solicitantes de empleo; los operarios indican más a menudo la utilización de las habilidades propias en comparación con los trabajadores de oficina. • Los empleados del sector de las organizaciones sin ánimo de lucro vinculan con más frecuencia el interés del trabajo con la posibilidad de trabajar de forma independiente y de compartir conocimientos.
---------------------	---

	• La estabilidad en el empleo es la principal razón para quedarse en su empresa actual (especialmente para los trabajadores de 40-55 años y nivel educativo inferior). • Los empleados del sector sin ánimo de lucro señalan la estabilidad laboral a largo plazo en mayor medida que los demás trabajadores como razón para quedarse en su empresa actual. • Los empleados que permanecen son ligeramente más proclives a quedarse en la empresa a causa de una buena localización, condiciones económicas y flexibilidad. • La remuneración insuficiente es claramente la principal razón para cambiar de empresa (en especial en la franja de edad de 18-39). • Los operarios indican la remuneración insuficiente en un porcentaje ligeramente mayor, mientras que más trabajadores de oficina apuntan a la falta de perspectivas de carrera como razón para cambiar de empresa. • Los empleados que permanecen son ligeramente más proclives a cambiar de empresa a causa de un ambiente de trabajo desagradable en comparación con los que abandonan.
BIBLIOGRAFÍA	Randstad Award (2013). Employer Branding: Cuando la percepción puede convertirse en realidad. Recuperado de http://www.randstad.es/nosotros/randstadaward/Pages/award-employer-branding.html

EEUU

ESTUDIO 6	La guerra por el talento.
ORIGEN	Estados Unidos.
AUTOR	Ed Michaels, Helen Handfield, Jones Beth Axelrod.
AÑO	2000.
TEMA U OBJETO	Importancia del talento gerencial en las organizaciones.
OBJETIVOS	Determinar como algunas organizaciones manejan el talento gerencial.
METODOLOGÍA	Se encuestaron más de 6000 personas de 77 grandes compañías en Estados Unidos. Finalmente se escogieron 27 grandes empresas.
CONCLUSIONES	• Lo importante no es contar con mejores procesos de recursos humanos sino la mentalidad de los líderes en toda la organización, es decir, los talentos. • A pesar de existir una consciencia sobre la importancia del talento en las compañías, era claro que la mayoría de los directivos no tenía idea de cómo debían hacerlo. • Es necesario diseñar una estrategia que busque: adoptar una mentalidad de talento, crear una propuesta de

	valor para los empleados, reconstruir la estrategia de reclutamiento, incorporar el desarrollo en la organización y diferenciar al personal. • El talento contribuye a un mejor desempeño corporativo. • El departamento de recursos humanos ya no es el directamente responsable por la gerencia del personal, sino que ahora también son responsables los gerentes de fortalecer sus equipos de trabajo y tomar las medidas necesarias para tal fin. • Es un factor crítico que quienes han tenido la mentalidad de talento han podido convertir en una ventaja competitiva, al reconocer que el talento es lo que activa todas las demás palancas del desempeño. • El precio del talento (financiero y no financiero) ha subido. • Una propuesta de valor es la suma total de todo lo que experimenta y recibe el trabajador.
BIBLIOGRAFÍA	Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Axelrod B. (2001). La guerra por el talento. Principios para atraer, desarrollar y retener a gerentes altamente talentosos. Estados Unidos: Harvard Business School Press.

CHILE

ESTUDIO 7	Estudio descriptivo acerca de la imagen corporativa en instituciones de salud públicas y privadas desde el punto de vista de las(os) enfermeras(os) y encargados(as) de selección de personal.
ORIGEN	Chile.
AUTOR	Gamboa Cofre, Patricia & Torres Catanzaro, Francisca.
AÑO	2010.
TEMA OBJETO U	Atributos de la Imagen Corporativa en Instituciones de Salud para Atraer, Seleccionar y Retener.
OBJETIVOS	Comparar la imagen corporativa que tienen las(os) enfermeras(os) de instituciones de salud públicas y privadas, así como a conocer, según los(as) encargados(as) de selección, qué atributos de la imagen corporativa de estas instituciones son relevantes para atraer, seleccionar y retener enfermeras(os).
METODOLOGÍA	Entrevistas.
CONCLUSIONES	• Los atributos de la imagen corporativa de instituciones de salud que consideran las(os) enfermeras(os) en su decisión laboral se relacionan con la percepción que tienen acerca de la remuneración, posibilidad de aprendizaje, recursos, tipo de paciente, rol de la enfermera(o), autonomía, clima laboral, carga asistencial, beneficios, prestigio y estructura organizacional. • Los(as) encargados(as) de selección detectan atributos similares a las(os) enfermeras(os) y destacan la importancia de adaptar y flexibilizar sus procesos con base a las características personales de los postulantes y objetivos organizacionales.

	• Los beneficios que se pueden adquirir al vincularse laboralmente a alguna institución, tales como posibilidades de capacitación, vacaciones, bonos, permisos, entre otros, podría incluir en la categoría de atributos secundarios o periféricos. • La atracción por desempeñarse en instituciones de salud públicas, por sobre las privadas, se relaciona con que los pacientes que se atienden en este ámbito necesitan y agradecen más sus atención, así como también, tienen la opción de obtener un mayor aprendizaje en materia de Enfermería, al enfrentarse a un contexto que se presenta como más desafiante, pudiendo además ser bastante autónomas en sus labores y tener una mayor libertad para tomar decisiones. • La escasez de enfermeras(os) genera, por una parte, que se den mayores índices de rotación entre estas(os) profesionales y, por otra, que a las instituciones de salud les sea más difícil retenerlos, pues el mercado es bastante móvil en este sentido y son más selectivos al momento de escoger en qué lugar trabajar. • Si bien ni las instituciones públicas ni privadas de salud realizan una gestión sistemática y formal de su imagen corporativa que esté dirigida en forma específica a posicionarse como empleadores atractivos para las(os) enfermeras(os), sí existe la noción de que en la actualidad éstos son profesionales claves para su funcionamiento y que están siendo escasos y altamente demandados en el mercado de la salud, por lo que reconocen que deben realizar un esfuerzo mayor en su reclutamiento y selección. Este esfuerzo en ambos casos incide indirectamente en la imagen corporativa y es un trabajo que generalmente es dirigido desde el departamento de selección, en donde se ponen en práctica estrategias de atracción y reclutamiento distintas a las utilizadas en el caso de otros cargos. • Se detecta que las instituciones privadas invierten importantes recursos en la gestión de su imagen corporativa, desarrollando acciones para darse a conocer y ser preferidas entre su público objetivo (pacientes-clientes), tales como publicidad, obtención de acreditaciones de calidad, mejoramiento de la tecnología e infraestructura, etc. Estas acciones, pese a que no está dirigida especialmente la atracción o retención de enfermeras(os), sí repercuten en la visión que tienen estas(os) profesionales. En el sector público por su parte, a nivel general se cuenta con una menor cantidad de recursos económicos, de manera que la inversión en distintas áreas se ve mucho más limitada. Adicionalmente a ello, como su objetivo no es atraer a más usuarios, la gestión de su imagen corporativa pasa a un segundo plano.
BIBLIOGRAFÍA	Gamboa, P., & Torres, F. (2010) Estudio descriptivo acerca de la imagen corporativa en instituciones de salud públicas y privadas desde el punto de vista de las(os) enfermeras(os) y encargados(as) de selección de personal (Tesis de pregrado). Universidad de Chile. Recuperado de http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2010/cs-gamboa_p/html/index-frames.html.

ESTUDIO 8	El mercado del talento en América Latina. Una estimación sobre las reservas de talento de las ciudades más grandes de nuestra región.
ORIGEN	NA.
AUTOR	Ariel A. Casarín.
AÑO	2011.
TEMA U	Talento en América Latina.
OBJETO	
OBJETIVOS	Recomendaciones para empresas de América Latina.
METODOLOGÍA	Estudio 35 ciudades más grandes de américa latina, retrato cuantitativo de talento.
CONCLUSIONES	• Importancia del conocimiento como un activo clave en la creación de valor, junto con el aumento de la interconexión global. • La tercerización de actividades del conocimiento de alto valor agregado. • Talento: los individuos con las habilidades y calificaciones apropias para ser empleados en multinacionales de clase mundial. • El talento inalcanzable e inmóvil no constituye una fuente potencial eficaz. • El manejo de otros idiomas es el principal factor que reduce la reserva de talento. • La fuga de individuos calificados erosiona la base de conocimientos de la región. • La combinación de una respetable reserva de talento y bajos salarios convierten a Bogotá en el atractivo para las multinacionales que buscan talento. • La población no siempre es un indicador apropiado de la oferta de mano de obra apta. • Si los países quieren evitar una escasez de talento y mantener su crecimiento económico, deben producir más graduandos aptos para el trabajo en firmas de clase mundial. • Mejorar las habilidades de los graduandos y los idiomas impulsaran las economías de la región hacia el futuro donde los trabajos de valor agregado tendrán un lugar protagónico.
BIBLIOGRAFÍA	Casarín, A. (2011). El mercado del talento en América Latina. Una estimación sobre las reservas de talento de las ciudades más grandes de nuestra región. Harvard Business Review 9 (89), p. 68-75.

Anexo C. Fichas Conceptuales

EMPLOYER BRANDING

ARTICULO	Employer Branding: nuevas tendencias para el reclutamiento y la retención de talentos.
ORIGEN	NA.
AUTOR	Nicolás Tejerina.
AÑO	2009.
TEMA U OBJETO	Employer Branding.
OBJETIVOS	Retos de los jóvenes en las empresas.
METODOLOGÍA	Artículo.
CONCLUSIONES	• Para construir el posicionamiento entre empleados y potenciales, algunas empresas se nutren de herramientas de marketing. • En su libro <i>Burbujas de ocio, nuevas formas de consumo cultural</i>, el profesor Roberto Igarza: La vida laboral y extra laboral se ha colmado de pequeñas pausas. Las nuevas generaciones entremezclan producción y entretenimiento de manera muy diferente de las generaciones anteriores. • El ocio se ha vuelto intersticial, se escurre entre las tareas para el colegio, en los tiempos de espera, durante los cortos desplazamientos. • La gente no están interesados en hacer una carrera en una empresa, sino más bien en ser parte de una empresa que les parezca que agrega valor a su vida. • Para resultar atractiva como empleadora entre los jóvenes recursos, cada compañía debe definir cuáles son los diferentes íconos que debe comunicar para que los receptores sientan una identificación con esa empresa. Esa identificación se convertirá en atracción y ganas de formar parte de un equipo.
BIBLIOGRAFÍA	Tejerina, N. (2009, 19 de Noviembre). Employer Branding: nuevas tendencias para el reclutamiento y la retención de talentos. <i>Merca 2.0</i> . Recuperado de http://www.merca20.com/employer-branding-nuevas-tendencias-para-el-reclutamiento-y-la-retencion-de-talentos/

ARTICULO	¿Qué es el Employer Branding?
ORIGEN	NA.
AUTOR	Patricio Witt.
AÑO	NA.
TEMA U OBJETO	Definición de Employer Branding.

OBJETIVOS	Definir.
METODOLOGÍA	Artículo.
CONCLUSIONES	• Significa ser 'buen empleador'. • Una marca es una mixtura de atributos tangibles e intangibles simbolizada en una marca registrada, que si se gestiona en forma apropiada genera valor e influencia. • La alta rotación, la conflictividad interna, el escaso compromiso por parte de los empleados impacta e los accionistas, la productividad y en las ganancias. • Una empresa con políticas de recursos humanos deficientes difícilmente pueda vender la imagen de buen empleador. • A través de la comunicación interna se construye, se hace Employer Branding. • La cultura organizacional: Tiene que ver con construir un clima laboral ameno donde se involucre en la toma de decisiones a los colaboradores, y gestionar el trabajo. • Se fomenta el trabajo en equipo, las estructuras son cada vez más horizontales, menos jerarquías y se aprovechan las nuevas tecnologías para dar más independencia. • El empowerment es vital como parte de la cultura organizacional, donde cada uno es un poco dueño de su trabajo. • También difunde acciones de las áreas de recursos humanos como programas jóvenes profesionales, búsquedas masivas, premios recibidos, acciones de RSE y actividades con universidades. • Elementos clave que son relevantes para un empleado: 1) Atributos funcionales. ¿Qué haré en esa empresa y como me desarrollaré? 2) Valor económico. ¿Cómo seré recompensado y que esperaré a cambio de mis esfuerzos? 3) Beneficios psicológicos. ¿A qué empresa perteneceré y como mis esfuerzos contribuyen a una misión más importante? Estos 3 elementos a menudo se resumen de dos maneras 1) Una visión Employer Branding, una declaración corta que resuma la mejor experiencia laboral que la compañía ofrece a los candidatos. Por ejemplo, la visión-marca de Mc Donalds (que es una empresa que emplea un 80% de jóvenes de primer empleo) es "Habilidades para toda la vida", el cuerpo de Marines de EEUU "La elite guerrera", el banco ANZ por ejemplo podría ser "Estamos donde quieras que estés". 2) Tu proposición de valor de empleo (a veces llamado Enunciado de Marca Empleador) que se hace combinando: a) Tu identidad. quien eres realmente. b) Tu imagen. como te perciben los candidatos. c) Las necesidades del mercado. Que quieren verdaderamente los candidatos.

BIBLIOGRAFÍA	Witt, P. (S.F.) ¿Qué es el Employer Branding? Los recursos humanos. Recuperado de http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/6490-que-es-el-employer-branding.html
---------------------	---

ARTICULO	Un enfoque dinámico del Employer Branding.
ORIGEN	NA.
AUTOR	Cecilia Denis.
AÑO	NA.
TEMA U OBJETO	Cómo aplicar una estrategia de Employer Branding.
OBJETIVOS	Tips para tener en cuenta.
METODOLOGÍA	Artículo.
CONCLUSIONES	• Las marcas son uno de los activos más valiosos de las empresas. • El Branding consiste en desarrollar y mantener el conjunto de atributos y valores de una marca de manera tal que sean coherentes, apropiados, distintivos y atractivos para los consumidores. • Employer Branding es la estrategia e iniciativas que una empresa adopta para lograr que su identidad corporativa tenga unos atributos asociados, y que sea percibida como atractiva por los profesionales. • Es el sistema de gestión de la marca de la empresa cuyo objetivo es atraer, motivar y retener los “talentos”. • Busca que exista una mayor satisfacción, compromiso e identificación de los empleados con su compañía. • Una estrategia de Employer Branding debe buscar: Mejorar la percepción, Aumentar el nivel de reconocimiento, Potenciar el atractivo de la compañía, Crear un sentimiento de pertenencia, Ilusionar, apasionar, comprometer. • Los elementos que son relevantes para un empleado: Atributos funcionales, como la carrera profesional, Atributos económicos, tales como el salario Atributos psicológicos, el orgullo de pertenencia. • Para realizar la estrategia se debe: Conocer el posicionamiento deseado, contrastar dicha imagen con las mejores prácticas del mercado, concretar los elementos que componen la propuesta de la compañía, identificar la idea central de la marca, la promesa o compromiso, determinar los ejes principales de actuación, diseñar las herramientas para la construcción de la imagen interna, que serán, entre otras, las políticas de conciliación, los planes de formación, el modelo de dirección, la responsabilidad social corporativa, las políticas de sostenibilidad, la comunicación interna. • La empresa puede utilizar la web 2.0 de dos formas: para aprender y tener conversaciones con sus empleados, para mejorar su práctica y poder así construir una experiencia más positiva para ellos. Y también para mejorar las experiencias de sus trabajadores, simplemente con la utilización de dichas herramientas.

BIBLIOGRAFÍA	Denis, C. (S.F.) Un enfoque dinámico del Employer Branding. <i>Tatum</i> . Recuperado de http://www.tatumglobal.com/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=159:enfoque-dinamico-employer-branding&catid=25:espacios-de-aprendizaje&Itemid=3
---------------------	--

ARTICULO	¿Cómo podemos medir si nuestra imagen de marca como empleador es buena?
ORIGEN	España.
AUTOR	Alfonso Jiménez.
AÑO	2012.
TEMA U OBJETO	Métodos de medición de imagen.
OBJETIVOS	Pautas para definir la estrategia de la marca como empleador.
METODOLOGÍA	Artículo.
CONCLUSIONES	• Employer Branding Plan define acciones en el tiempo, responsables, presupuestos, modelo organizativo de estructuración, medidas de seguimiento. • La EVP es el conjunto de elementos que una empresa pone en la balanza para que un empleado quiera trabajar en ella frente a otras empresas. • Tenemos que seleccionar aquellos que mejor identifican “nuestra EVP” frente a otras. • El análisis de posicionamiento es una técnica que permite, mediante obtención de información pública, saber cómo está posicionada una marca como empleador. • Otros métodos de análisis de posicionamiento están relacionados con la obtención de premios a las buenas prácticas de Recursos Humanos. • Hay otros premios otorgados por otros medios o por consultoras, pero son de menor impacto en la comunidad de negocios y en el mercado en general. • El clipping de prensa como empleador da unas pinceladas de cómo de importante es para esa compañía comunicar sus atributos como empleador. • Hacer un estudio de opinión de la imagen que tienen de la empresa como lugar para trabajar, qué valoran como positivo, como negativo, qué echan a faltar y tratar de obtener con ello la esencia de la propuesta de valor “real”. • Employer Branding dicen que hay tres tipos de prescriptores de imagen como empleador: Los primeros, ya lo hemos comentado, son los propios empleados que tienen un papel clave como “embajadores de marca”. Los segundos son los profesores del sistema educativo ya que tienen una influencia importante hacia nuestros colectivos target, los terceros, son los prescriptores de imagen como empleador de empleados que ya están en el mercado laboral.

	• Nuestra recomendación es hacer estudios evolutivos periódicos, ya que cada año la dirección tiene que saber cómo vamos. • Los focus group cualitativos externos son muy útiles, pero más complicados de obtener. • Si no sabemos dónde estamos ni a dónde queremos ir, es muy difícil navegar. Daremos vueltas o, lo que es peor, estaremos al capricho de los vientos, las modas y las oportunidades que siempre nos llegarán.
BIBLIOGRAFÍA	Jimenez, A. (2012). ¿Cómo podemos medir si nuestra imagen de marca como empleador es buena? <i>Peplematters</i>. Recuperado de http://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Apariciones%20PM%20Papel/2012/1201_Observatorio%20de%20RRHH.pdf

ARTICULO	Employer Branding: una proposición decente.
ORIGEN	NA
AUTOR	Maria Gonzalez Merino
AÑO	NA
TEMA U OBJETO	Resumen EB
OBJETIVOS	Por qué hacer EB
METODOLOGÍA	Artículo
CONCLUSIONES	• La “Employer Brand” se define como la imagen de la organización como un “lugar estupendo para trabajar” en la mente de nuestros empleados actuales y de los principales agentes del mercado externo (candidatos potenciales – activos y pasivos -, clientes, consumidores, proveedores y otros agentes clave)” (Minchington, 2005). • Atraer: Marca causa un impacto positivo en potenciales candidatos. Mayor capacidad para atraer el talento a nuestra organización. • Retener: Empleados satisfechos, motivación en la empresa. • Comprometer: Grado de compromiso, hace que se sienten parte del equipo. La propuesta de valor del empleado tiene una triple perspectiva: • Funcional. ¿Qué hago? El profesional quiere saber qué funciones desarrollará. Información que debemos proporcionar: organigrama, descripciones de puestos, planes de carrera, planes de formación y desarrollo, etc. • Económica. ¿Por qué lo hago? A cambio de sus servicios profesionales, el empleado obtiene una “recompensa”. Información que debemos proporcionar: sistema de retribuciones, existencia de planes de pensiones, participación en los beneficios, cheques-descuento, etc.

	• Psicológica. ¿Para qué lo hago? Es un sentimiento de pertenencia y de autorrealización. Información que debemos proporcionar: misión, visión y valores de la empresa, cultura organizativa, miembros del equipo. Según el Informe Employer Branding de Randstad 2010, los 4 factores que más valoran los profesionales: seguridad laboral a largo plazo, condiciones económicas, conciliación de trabajo y vida privada, perspectivas de futuro e interés por un trabajo interesante. 4 pasos para elaborar tu EVP • Tener en cuenta lo que nuestros empleados actuales demandan. Mediante una encuesta anual a nuestro equipo. • Podemos tener propuestas de valor específicas. • El tercer paso es comunicar la oferta de valor. • Anticipar cómo van a evolucionar esas necesidades en el futuro. Los medios más efectivos según un estudio de Employer Branding Online son: la web corporativa (44,6%), las redes sociales profesionales (23,8%), Facebook (16,8%), Twitter (11,9%).
BIBLIOGRAFÍA	Gonzalez, M. (S.F.) Employer Branding: una proposición decente [web log post]. Recuperado de http://mariagmerino.blogspot.com/2012/04/employer-branding-una-proposicion.html

ARTICULO	“Employer Branding 2.0”: cómo atraer el mejor talento para nuestra empresa.
ORIGEN	NA
AUTOR	Ranera.
AÑO	2012
TEMA U OBJETO	Atracción
OBJETIVOS	Tendencias del Employer Branding.
METODOLOGÍA	Artículo
CONCLUSIONES	• Mejor talento: contribuye a la estrategia y fomenta valores corporativos. • Retos de hoy: Dificultad de integrar diferentes generaciones, crear una identidad común con diversos empleados, atraer a públicos diferentes y afrontar mundo laboral independiente, colaborativo y menos seguro. • EB se convertirá en Glocal. Estrategias globales adaptadas a la realidad local. • Identificar públicos objetivos y forma de atraerlos. • El compromiso vendrá de la emoción de sentirse parte de... los puestos de trabajo serán menos atractivos que las emociones que los empleados esperen dentro de la compañía. • Habilidades y valores serán más importantes que el nivel de conocimientos. Prioricen el reto profesional

	vs su remuneración • Tendencias de EB gracias a redes sociales: comunicar lo que se trabaja en la empresa en lugar de limitarnos a vender ofertas de trabajo. Segmentar públicos objetivos de candidatos y personalizar mensajes.
BIBLIOGRAFÍA	Ranera, M. (2012, 24 de Enero). Employer Branding 2.0”: cómo atraer el mejor talento para nuestra empresa. <i>Womenalia</i> . Recuperado de http://www.mujeresconsejeras.com/employer-branding-2-0-como-atraer-el-mejor-talento-para-nuestra-empresa/2012/01/24/

ARTICULO	Reputación Corporativa y Employer Branding.
ORIGEN	Chile
AUTOR	Romyna Soto Haro
AÑO	NA
TEMA U OBJETO	Reputación Corporativa – Employer Branding
OBJETIVOS	Examinar la relación existente entre la Reputación Corporativa, el Employer Branding y la motivación de los trabajadores dentro de las empresas.
METODOLOGÍA	Ensayo Investigativo
CONCLUSIONES	• El primer paso para tener una buena reputación es hacer las cosas bien; el segundo, explicar que las hacemos bien. • Hipótesis: Una mejor y sustentada reputación Corporativa influye positivamente en la motivación de un trabajador potencial y sobretodo en la de uno actual y al revés • Reputación son: la percepción del mercado, la actuación y gestión pasada de la empresa, las expectativas de futuro generadas, y finalmente, la comparación con sus competidores. • Diferencias entre monitores de reputación: A. TheWorld’sMostAdmiredCompanies; ReputationQuotient – RepTrack; World’sMostRespectedCompanies; MERCO (Monitor Español de Reputación Corporativa) • El concepto de Employer Branding, hace referencia a la necesidad que tienen las empresas de gestionar su marca como empleador, para asegurar así su posicionamiento en el mercado laboral • Diferentes conceptos de Employer Branding • Contrato Psicológico: Descubrir necesidades de los trabajadores + identificación con los objetivos y valores de la empresa + implicación psicológica con el trabajo + lealtad • Teoría de la equidad: Equidad entre lo que el empleado cree que aporta a la empresa (inputs) y lo que percibe que está recibiendo a cambio (output). Según esta teoría las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado.

	• Adicional a los 10 mandamientos para la construcción de marcas fuertes, Aaker (1991) propone un modelo de medición de equidad de marca, llamado "The Brand Equity Ten" • Las prácticas de un programa deberían dirigirse hacia 4 frentes fundamentales (Belinchón, 2006): Empleados, ex empleados, potenciales empleados, sociedad • la reputación corporativa es responsabilidad de todos y cada uno de los miembros de una organización, por lo que todas las funciones críticas y actividades de la misma deben asumir dicha responsabilidad en el día a día de su gestión de manera transversal • La marca como empleador es más compleja de generar que la marca hacia clientes o inversores, ya que es necesario combinar competencias de marketing con la realidad de la gestión de personas
BIBLIOGRAFÍA	Soto, R. (S.F.). Reputación Corporativa y Employer Branding. Universidad Mayor Temuco, Chile. Recuperado de http://api.ning.com/files/kHa9N5fnoRIOjqLa4Zc4BaKqjZ-T9nOXzD6d*3x4NaD6AlZhy34qIDs7hr9liV0AvBis8kRqK-E5RdztTU3RpBUbkLyYaVwX/ReputacinCorporativayEmployerbranding..1.pdf

ARTICULO	Explorando la relación entre la reputación corporativa y el Employer Branding.
ORIGEN	España.
AUTOR	Maria Isabel Sanchez, Maria Cristina Barriuso.
AÑO	2007.
TEMA U OBJETO	Reputación Corporativa – Employer Branding.
OBJETIVOS	Examinar relación entre reputación corporativa y Employer Branding.
METODOLOGÍA	Artículo.
CONCLUSIONES	• Desequilibrio entre oferta y demanda de capital humano calificado. • Análisis de EB como uno de los indicadores clave de reputación corporativa en materia de RR.HH. supone un avance en la tangibilización y posibilidad de medición de los elementos que incorpora. • La reputación corporativa va más allá del concepto de imagen, en tanto que la imagen puede crearse, pero la reputación se gana. • RepTrack Pulse, elaborado por el Reputation Institute es un indicador de buena reputación. • Gestionar reputación implica gestión integrada de diferentes piezas como la ética, el buen gobierno, la innovación, la calidad de productos, el entorno del trabajo, la responsabilidad social corporativa, los resultados financieros y el liderazgo con visión de futuro. • Marketing interno genera una plantilla difícil de imitar por otras organizaciones, actuando como elemento de retención de los mejores talentos, de tal forma que sea posible construir una ventaja competitiva

	sostenible. • Cuadro de definiciones de EB • El proceso de EB es por esencia holístico e integrador y debe presidir la gestión integral de los recursos humanos. Además es imprescindible un fuerte vínculo con el marketing para determinar los mejores criterios de gestión de marca que contribuyan a generar una reputación corporativa sólida percibida y valorada de ese modo por el mercado. • Calificación de buen lugar para trabajar con se traduce en reputación corporativa.
BIBLIOGRAFÍA	Sanchez, M., & Barriuso, M. (2007). Explorando la relación entre la reputación corporativa y el Employer Branding. <i>Universidad de la Rioja</i> . Recuperado de http://dialnet.unirioja.es/servlet/oaiart?codigo=2234846

ARTICULO	Employer Branding: la experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo.
ORIGEN	España.
AUTOR	Diana Gavilán, Maria Avello, Susana Fernandez.
AÑO	2013.
TEMA U OBJETO	Employer Branding – Compromiso afectivo.
OBJETIVOS	Explora el concepto de experiencia de la marca empleadora y su impacto en el compromiso afectivo.
METODOLOGÍA	Artículo de investigación.
CONCLUSIONES	• Una experiencia positiva con la marca empleadora es importante para que el empleado desarrolle compromiso afectivo hacia esta. • Deben conseguir que los empleados se sientan implicados con la organización a todos los niveles (Slack, Orife y Anderson, 2010). • Objetivo del Employer Branding: conseguir hacia el exterior, que la marca empleadora atraiga talento y, en su aplicación en el seno de la organización comprometer dicho talento. • El Employer Branding es una iniciativa estratégica integrada por un amplio conjunto de actividades de marketing que una organización desarrolla para atraer profesionales con talento y mantener una plantilla comprometida (Mosley, 2007; Davies, 2008). • Las experiencias se han convertido en el principal medio de diferenciación competitiva de bienes y servicios (Pine y Gilmore, 1999). • La experiencia de marca se puede representar en tres dimensiones: sensorial/ estética, intelectual y emocional • Una experiencia positiva de los valores es fuente de compromiso porque proporciona un acercamiento e identificación entre el empleado y la marca.

	• Los empleados que disfrutan con su trabajo, trabajan mejor, hacen juicios positivos sobre la calidad de su vida laboral y suelen estar intrínsecamente motivados (Bakker, 2008). • Una experiencia positiva con la marca empleadora es importante para que el empleado desarrolle compromiso afectivo hacia ésta. • Los resultados sugieren que además es preciso que el empleado viva los valores como si fueran suyos: aceptación e identificación para estimular el compromiso afectivo • Diseñar una oferta de valor que incorpore una retribución hedónica. El trabajo tiene que proporcionar una dosis de disfrute o diversión. • Transformar las tradicionales campañas de comunicación interna, donde las acciones iban dirigidas a “hacer saber” en acciones orientadas a “probar o experimentar”.
BIBLIOGRAFÍA	Gavilan, D., Avello, M. & Fernandez Lores, S. (2013, enero-junio). Employer Branding: La experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo. Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearchESIC. 7(7), p. 58 – 75.

ARTICULO	La implementación del Employer Branding: Los Factores de éxito.
ORIGEN	NA.
AUTOR	Ricardo Candela Casas.
AÑO	NA
TEMA U OBJETO	Pasos, rol del embajador de la marca.
OBJETIVOS	Identificación y el sentido de orgullo del empleado interno que le permita actuar sobre el mercado, asumiendo el rol de “embajador de la marca”.
METODOLOGÍA	Artículo.
CONCLUSIONES	• Disponer de una buena imagen de marca como empleador ayudara a conseguir ser competitivo y atractivo en el mercado laboral , sin afectar demasiado al costo • 1. Feeling de la empresa • 2. Proceso de gestión de personas (Contrato Psicológico, equilibrio entre trabajo y vida, no queme a su gente) • 3. Comunicación interna (ser escuchados, compartir info financiera, saber que se espera de ellos, compartir planes de negocio, directivos cercanos). • 4. Calidad de la estructura directiva y gerencial (gerentes deben aflorar las capacidades de sus equipos) • 5. Venta externa de la empresa: • 6. Capacidad de prescripción en los centros de formación

	• 7. Difusión de la marca
BIBLIOGRAFÍA	Candelas, R. (S.F.) La implementación del Employer Branding: Los Factores de éxito. Monografias.com. Recuperado de: http://www.monografias.com/trabajos-pdf3/implementacion-employer-branding-factores-exito/implementacion-employer-branding-factores-exito.pdf

ARTICULO	Branding Vs. Posicionamiento.
ORIGEN	NA.
AUTOR	Jack Trout.
AÑO	2005.
TEMA U OBJETO	Branding Vs. Posicionamiento.
OBJETIVOS	Diferencias entre Branding y posicionamiento.
METODOLOGÍA	Artículo.
CONCLUSIONES	• Lo que antes era simplemente un logo, se ha transformado en algo así como una mística creación que encierra identidades y calidades separándolas de nombres de productos. • Branding era un asunto importante hace más de 80 años. • El reposicionamiento se logra al pasar una idea a otra como una forma de evitar la esquizofrenia. • Los productos se crean en las fábricas, pero las marcas se crean en las mentes. • Branding consiste en colocar una marca en la mente con un elemento que es su diferencia.
BIBLIOGRAFÍA	Trout, J. (2005). Branding Vs. Posicionamiento. <i>Tiempo de mercadeo</i> , 1 (4), 44-47.

ARTICULO	El Branding más allá de los valores emocionales.
ORIGEN	España.
AUTOR	Wally Olins.
AÑO	2002.
TEMA U OBJETO	Branding.
OBJETIVOS	Importancia de cambiar tipo de valores para mejorar el Branding.
METODOLOGÍA	Entrevista.
CONCLUSIONES	• El futuro del Branding pasa por identificar las marcas con valores morales, como los ecológicos y nacionales, más allá de los emocionales. • Es trascendental la creación y mantenimiento de la marca. • Hasta hace poco se vinculaba valores emocionales al producto, hoy la marca debe asumir responsabilidades sociales, ambientales.

	• Esta tendencia se va a mantener o incluso va a crecer en importancia. • No es el producto el que define una actitud, sino la actitud la que define el producto. • Es imprescindible que la gente entienda, dentro de sus negocios que es la marca. • Nuestra labor consiste en educar a la gente internamente sobre cómo debe comportarse, de acuerdo con los valores de la marca. • La marca es la experiencia del cliente con la compañía, está en cualquier contacto que el usuario tenga con la empresa. • Nunca se puede imponer. • Es mucho más fácil cambiar percepciones sobre Kazajistán, porque se empieza prácticamente desde cero.
BIBLIOGRAFÍA	Olins, W. (2002). El Branding más allá de los valores emocionales. <i>Publicidad & Mercadeo</i> , 23 (257) 37-39

ARTICULO	Kellogg: un modelo de 'Employer Branding'.
ORIGEN	España.
AUTOR	Alfonso Jiménez, Susana Gómez.
AÑO	2011.
TEMA U OBJETO	Experiencia práctica de Kellogg sobre la importancia de la marca interna como elemento clave de la gestión de personas.
OBJETIVOS	Employer Branding en multinacional.
METODOLOGÍA	Caso.
CONCLUSIONES	• Para diseñar estrategia de EB se necesita vocación internacional • Fundación Kellogg es otro ejemplo de vanguardia, inculco la importancia de invertir en las comunidades. • Es necesaria una cultura muy fuerte, con unos principios y unos valores muy claros y compartidos. • En la misión es importante la relevancia de las marcas y los distintos Stakeholders. • Los valores son la esencia de la compañía y regulan los comportamientos de las personas que trabajan en ella, profesionales que tienen que sentir pasión y orgullo para hacer grandes marcas. • El directivo debe desempeñar ese cargo asumir y transmitir esos K-Valores de esa K-Cultura, además tienen que mantener un equilibrio entre humildad y ambición, entre pasión y eficiencia, entre estar comprometidos con el resultado y ser respetuosos con los demás. • Marca Kellogg tenía que englobar la esencia de lo que significa trabajar en Kellogg, la cultura y los K-Valores que comparten sus empleados y que les hacen tan especiales. • Se invirtieron meses en recoger información cuantitativa y cualitativa sobre la experiencia de trabajar en Kellogg de empleados de diferentes orígenes.

	• Fases del proyecto de crear una marca como empleador: • Fase 0. Puesta en marcha: Equipo de RR.HH., comunicación y consultores. Visión que el equipo de dirección tiene de la compañía. • Fase 1. Contraste de imagen actual: se llevaron a cabo diferentes análisis de las percepciones tanto de empleados (en España y Europa) como de agentes externos clave (universidades, escuelas de negocios, etc.). • Fase 2. Elaboración de la propuesta de valor al empleado: Garantiza el alineamiento de todos los países. Esencia de la marca está apoyado en la propuesta de valor al empleado (Gente con talento, crear un entorno estimulante con profesionales idóneos. Relaciones e integridad, trabajar en cultura de confianza y honestidad. Orgullo y pasión, reconocer y compensar la contribución de cada empleado. Productos e innovación, cultura de “se puede” siempre animara ideas frescas e innovación) • Fase 3. para garantizar la homogeneidad de la imagen visual y de los mensajes.(Libro de la marca de empleo y Guía de marca de empleo) • Fase 4. Implementación de iniciativas prioritarias (Lanzamiento en medios, guía de estilo, material gráfico, adaptación de materiales de comunicación, plan anual de Employer Branding con calendario y presupuesto, diseño de oficinas y espacios de trabajo) • Es una estrategia transparente. Esta empresa dice lo que es y no dice lo que no es, se compromete con hechos posibles y descarta retos imposibles de cumplir. • La propuesta de valor debe mostrar realidades que pueden ser percibidas de una manera natural por las personas que forman parte de la empresa; de lo contrario, existe el riesgo de perder credibilidad • En “buscar su esencia”, tratar de resumir, con pocas cosas, aquello que mejor la define. • Saben que no se pueden retener muchos atributos y, por ello, se simplificó al máximo el mensaje. Se trata de comunicar pocos atributos, pero ciertos, reales y lo más diferenciales posible. • El secreto está en resaltar lo que a la empresa le hace ser única y especial. • La marca como empleador es una herramienta no solo de atracción sino de retención y desarrollo. • “Busca tu esencia y construye sobre ella”.
BIBLIOGRAFÍA	Jimenez, A., & Gomez, S. (2011). Kellogg: un modelo de ‘Employer Branding’. <i>PeopleMatters</i>. Recuperado de http://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Apariciones%20PM%20Papel/2011/septiembre/1109_HDMKT.pdf

ARTICULO	Total rewards, the employment value proposition.
ORIGEN	NA.
AUTOR	Brad Hill & Christine Tande.
AÑO	2006.
TEMA U OBJETO	Proposición de valor.
OBJETIVOS	Aspectos relevantes sobre la proposición de valor en las empresas.
METODOLOGÍA	Artículo.
CONCLUSIONES	• 88% de los empleados dejan la organización por razones diferentes al dinero (39% descontento con la gestión, 23% falta de reconocimiento, 4% salario y beneficios inadecuados). • 89% de los gerentes creen erróneamente que la razón principal por la que los empleados se van de la organización es por un incremento de salario. • Abraham Maslow “Si la única herramienta que tienes es un martillo, vas a ver cada problema como una puntilla” • Las organizaciones necesitan invertir en: proveer oportunidades para el crecimiento de los empleados, aprendizaje y desarrollo independientemente de la duración en el puesto de trabajo • Desarrollo de habilidades de gestión que garanticen la aplicación justa y coherente de las políticas empresariales. • Diseñar maneras creativas de reconocer a todos los empleados en su rol y el éxito de la compañía. • La propuesta de valor debe identificar las políticas únicas que se tienen con las personas, los procesos y programas que demuestra el compromiso de la empresa. • Las razones por las cuales las personas se comprometen con la organización se encuentran en la propuesta de valor. • Que recompensas no tradicionales nos dan la diferencia como organización • La gente no trabaja por dinero sino aún más por el significado de sus vidas, de hecho trabajan para divertirse, las empresas que ignoran esto pagan el precio de la falta de lealtad y compromiso. • Los cerebros detrás de la diferenciación están en los departamentos de compensación, desarrollando programas para reconocer y dirigir a los empleados. • Las siguientes seis claves pueden ser aplicadas para traer la proposición de valor a la vida. • 1. Conectar a los empleados al éxito de la empresa: Tener la capacidad de dar a los empleados una conexión especial con el negocio, como ven su trabajo y su día a día. Crear un mapa de impacto con actividades específicas que contribuyan a la visión de la organización. • 2. Definir la actuación. Reconocer las competencias que llevan al éxito, detallar las prácticas y procesos

	laborales que optimizan el éxito, identificar los niveles de actuación esperados en el trabajo, y definir adecuadamente los resultados que determinan el éxito de alto nivel. (si no se definen los niveles de rendimiento las organizaciones no tienen forma de evaluar el desempeño). • 3. Medición del crecimiento: el fortalecimiento de una cultura de crecimiento donde los empleados asuman sus responsabilidades permitía que aprendan nuevas habilidades y conocimientos para el desarrollo de sus competencias laborales. (El seguimiento del crecimiento de los empleados es un recordatorio periódico del avance en la organización). • 4. Remuneración basada en crecimiento: una cultura del crecimiento provee oportunidades para que todos avancen y crezcan. Los empleados que contribuyan más a la organización de lo que lo han hecho en el pasado merecen un aumento de sueldo. • 5. Implementar incentivos basados en resultados: los incentivos a corto plazo deben ser vistos como mirar hacia atrás y reconocer los resultados obtenidos. • 6. Desarrollar herramientas para mejorar el desempeño: La evaluación de las herramientas, permiten que los malos gestores superen sus deficiencias. • Los malos directivos ignoran las opiniones de sus colegas menores, siempre creen tener la razón del porque las cosas no funcionan, postergan las decisiones difíciles, llega tarde a las reuniones. • Pagar no es suficiente: las habilidades que poseen los profesionales de compensación pueden crear una cultura atractiva para motivar a las personas. • Es importante empezar a definir lo que realmente hace una organización especial.
BIBLIOGRAFÍA	Hill, B &Tande, C. (2006). Total rewards, the employment value Proposition. Tandehill Human Capital. Recuperado de http://www.tandehill.com/pdfs/Total-Rewards.pdf

ATRACCIÓN Y RETENCIÓN

ARTICULO	Estrategias para atraer y retener talentos.
ORIGEN	NA.
AUTOR	Diego Kirschenbaum.
AÑO	2011.
TEMA U OBJETO	Motivaciones para retener talentos.
OBJETIVOS	Conocer diferentes estrategias para motivar a los talentos.
METODOLOGÍA	Artículo.
CONCLUSIONES	• Si bien las motivaciones económicas son necesarias en lo inmediato, no son suficientes

	• Los candidatos que eligen en qué empresa quieren trabajar y bajo qué condiciones. • Las empresas deben resultar atractivas para reclutar y retener talentos que constituyen ni más ni menos que su principal activo: su capital humano. • En el mundo laboral esto se traduce en una rotación mucho más alta del personal y la valoración de nuevos aspectos y experiencias (diferentes a la remuneración salarial). • Las empresas usan diferentes estrategias para conseguir talentos: económicas: ofreciendo sueldos atractivos, Personales: buscando un equilibrio entre vida laboral y personal; De beneficios: ofreciendo descuentos, productos, membresías; Organizacionales: reales posibilidades de desarrollo interno; Sociales / ambientales: privilegiando una producción responsable ambientalmente. • Una vez que el “talento” se acostumbra al nuevo esquema salarial, ya lo toma como “natural”, como algo “dado”, y entonces es clave la implementación de otro tipo de estrategia • Es importante que las estrategias apunten a generar una identificación entre el talento y la organización • La mejor estrategia está en observar las necesidades de nuestro recurso valorado y poder ofrecerle así lo que sabemos que espera recibir. • No es necesario ser una multinacional en gran expansión para ofrecer buenas condiciones y posibilidades, buen ambiente de trabajo, beneficios variados, flexibilidad, etc. • Un buen empleado sigue siendo un recurso al que hay que saber encontrar, seducir y retener.
BIBLIOGRAFÍA	Kirschenbaum, D. (2011, 07 de Junio). Estrategias para atraer y retener talentos. Materiabiz. Recuperado de http://materiabiz.com/estrategias-para-atraer-y-retener-talentos/

ARTICULO	Industria Financiera: atraer y retener a las nuevas generaciones.
ORIGEN	Chile.
AUTOR	Verónica Rademacher.
AÑO	2007.
TEMA U OBJETO	Retención de nuevas generaciones en la Industria Financiera
OBJETIVOS	Determinar qué cambios debe realizar la Industria Financiera para atraer y retener a la generación Y
METODOLOGÍA	Artículo.
CONCLUSIONES	• Existe una nueva fuerza laboral, compuesta por personas nacidas entre 1982 y 1993 • La industria financiera ha mostrado una importante capacidad de evolución, pasando de los productos genéricos a una oferta cada vez más personalizada. • Es importante conocer las preferencias de los talentos para ofrecer lo que necesitan • La industria financiera debería brindar oportunidades que les permitan desarrollarse rápidamente:

	Desarrollar carreras de largo plazo, brindar un propósito al interior de la organización, contar con líderes de otras áreas, tener flexibilidad entre el trabajo v/s la vida personal, generar un ambiente tecnologizado, contar con redes sociales que faciliten la comunicación abierta y honesta, tener una infraestructura que dar a conocer los nuevos proyectos. • El desafío es revisar las estrategias y políticas de la organización, para orientarlas al desarrollo del personal, el avance tecnológico, la flexibilidad laboral, la conectividad global y la responsabilidad social. • Es recomendable crear planes de desarrollo y de rotación para los empleados que van entrando. • Es necesario crear estructuras flexibles de beneficios y de trabajos segmentados por ciclo de vida de los empleados.
BIBLIOGRAFÍA	Rademacher, V. (2007, 11 de Abril). Industria Financiera: atraer y retener a las nuevas generaciones. FinancialTech. Recuperado de http://www.financialtech-mag.com/000_estructura/?ntt=7647&vn=1&sec=4&idb=116

ARTICULO	Retención de Talentos: hoy en día es primordial en las empresas.
ORIGEN	México.
AUTOR	NA.
AÑO	NA.
TEMA U OBJETO	Aspectos claves a partir de la encuesta Workmonitor*, realizada por Randstad Holding
OBJETIVOS	Cómo generar en los empleados la percepción de que la empresa ofrece oportunidades de crecimiento.
METODOLOGÍA	Artículo.
CONCLUSIONES	• Conservar el Capital Humano valioso es indispensable para aumentar la productividad laboral. • Fuga del talento: descontento con el salario percibido, falta de reconocimiento, mala relación con superiores, falta de interés en las responsabilidades y actividades asignadas, así como la falta de desarrollo y crecimiento • Reto: lograr que los empleados visualicen su empresa como el lugar donde pueden encontrar su crecimiento; generando la percepción de que la empresa ofrece las oportunidades necesarias para que tanto la empresa como el empleado crezcan juntos. • Cómo: 1. Brindar herramientas para fomentar habilidades. 2. Generar programas que permitan la participación en nuevos proyectos 3. Establecer sistemas de evaluación y difusión 4. Integralidad y construir redes sociales no solo con sus compañeros directos de trabajo sino fuera de sus áreas y departamentos. 5. Abrir caminos de comunicación transparentes, 6. Aprovecha la experiencia de los elementos antiguos, para que realicen el papel de “coaching” de las nuevas generaciones. 7. Establecer programas que integran las diferentes áreas de la empresa.

	• La comunicación interna debe lograr que perciban que: - o La empresa requiere de una actitud competitiva y de crecimiento - o Un buen puesto no sólo es aquel que nos ofrece la mejor remuneración - o Lograr una promoción es como buscar un trabajo nuevo - o La empresa ofrece la capacitación que necesitan los empleados. - o En la empresa se reconoce el trabajo y logro de sus colaboradores.
BIBLIOGRAFÍA	Retención de Talentos: hoy en día es primordial en las empresas. (S.F.) Losrecursoshumanos. Recuperado de http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/7917-retencion-de-talentos-hoy-en-dia-es-primordial-en-las-empresas.html

ARTICULO	Del control de costos a la atracción y retención del talento.
ORIGEN	NA.
AUTOR	Daniela Andrade.
AÑO	2011.
TEMA U OBJETO	Cambios de paradigmas en momentos de crisis
OBJETIVOS	Vislumbrar como hoy la atracción y retención del talento es prioridad para las organizaciones.
METODOLOGÍA	Entrevista con Alberto Mondelli, Director General de Mercer para el Sur de América Latina.
CONCLUSIONES	• Si durante la reciente crisis económica el principal objetivo fue el control de costos, ahora es la atracción y la retención de talento clave. • La crisis reforzó el mensaje de que son las personas quienes hacen la diferencia en las empresas. • En este momento es la retención del talento que se tiene para apoyar la recuperación. • Las organizaciones que pudieron atravesar la crisis de manera más exitosa son aquellas que tienen un foco en el talento, que saben tratar a su gente e identificar y diferenciar a los individuos con mejor desempeño y potencial, y que invirtieron más recursos que otras en mantener a su talento. • Los países emergentes están ahora mucho mejor preparados para enfrentar las crisis. • Lección que las empresas aprendieron de la flexibilidad local versus la realidad global se traduzca, en la práctica, en una mayor flexibilización de las prácticas y políticas de Recursos Humanos a nivel local. • Empresas exitosas supieron diferenciar su estrategia de Recursos Humanos global y flexibilizarla para atender las necesidades locales. • Es importante la inversión en desarrollo y entrenamiento de la gente, en las competencias y conocimientos críticos para el logro de resultados. • La situación actual exige invertir un poco más en la comunicación de esa propuesta de valor para que la

	gente perciba, más allá de la remuneración y los beneficios, las oportunidades que se le presentan. • Diseñar programas para diferenciar a estos individuos de alto potencial y desempeño, y tomar parte de la inversión de Recursos Humanos para recompensarla y retenerla. • Una buena comunicación mantiene a la gente enfocada y alineada con los objetivos, sobre todo en medio de un entorno general adverso. • Para tener éxito en la gestión de capital humano se debe estar en sintonía con el contexto de negocios. Traducir ese contexto en prioridades claras para el área de Recursos Humanos, priorizar las inversiones y traducir eso en una estrategia para la función de Recursos Humanos que distribuya las responsabilidades • Es importante alinear la estrategia de capital humano con el contexto de negocio, y la estrategia de la función de Recursos Humanos con la de capital humano.
BIBLIOGRAFÍA	Del control de costos a la atracción y retención del talento (S.F.) <i>Mercer</i> . Recuperado de http://www.mercer.com/articles/1414585

ARTICULO	Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias.
ORIGEN	Argentina.
AUTOR	Martha Alles.
AÑO	2007.
TEMA U OBJETO	Cap. 9. Plan de jóvenes profesionales.
OBJETIVOS	Transformación en proceso de atracción y reclutamiento de jóvenes.
METODOLOGÍA	Libro.
CONCLUSIONES	• Los jóvenes serán necesariamente los conductores de las empresas el día de mañana, sus líderes. • Los conocimientos serán un elemento necesario, pero no el único a tener en cuenta. • En búsqueda de jóvenes se da mayor importancia a las competencias que a los conocimientos. (compromisos, responsabilidad, capacidad de aprendizaje, comunicación). • El trabajo en los jóvenes se evalúa a partir del desempeño académico, el deporte, estudios extracurriculares y actividades comunitarias. • Polifuncionalidad en el empleo. • Las empresas privilegian el trabajo en equipo y muchas tareas se encaran y resuelven con equipos multidisciplinario. • Porque los jóvenes se interesan: las promesas de una carrera dorada, fuerte capacitación, viajes al exterior, el orgullo de pertenecer. • Las entrevistas no se basa en la experiencia laboral que el joven tenga sino en evaluar las competencias

	que el joven posee en función de los que se pretenderá de él en el futuro. • En las organizaciones no está tan claro que debe aprenderse. • En la empresa no son tan claros los criterios de evaluación. • Jóvenes de alto potencial no saben aprender de los errores. • Muchas veces el proceso de cambio no es compartido y los jóvenes no encuentran líderes o modelos. • Algunas organizaciones integran a los jóvenes a la cultura sin desarrollarlos.
BIBLIOGRAFÍA	Alles, M. (2007). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Argentina: Gronica.

ARTICULO	Administración total del mejoramiento continuo: la nueva generación.
ORIGEN	Colombia.
AUTOR	Harrington, J & Harrington, H.
AÑO	19997.
TEMA U OBJETO	Cap. 15 Retribuciones y reconocimiento: remuneración del comportamiento deseado.
OBJETIVOS	Aspectos claves de retribución y reconocimiento.
METODOLOGÍA	Libro.
CONCLUSIONES	• El comportamiento más elemental consiste en tratar de desempeñarse de tal modo que se sientan retribuidos de alguna manera. • Tres factores que afectan el grado al cual se refuerza el comportamiento deseado: tiempo retribución, tiempo transcurrido entre comportamiento deseado percibido y el momento de proporcionar la retribución, el nivel al cual el comportamiento satisface o supera el estándar de desempeño. • El reconocimiento es una retribución intangible, su impacto positivo en el comportamiento es muy efectivo y nunca debe dañarse. • La gerencia está obligada a hacer más que solo suplir la preocupación financiera de los empleados. • La investigación ha demostrado que cuando la gerencia retribuye a los empleados por adoptar comportamiento deseado, ellos trabajan más arduamente y presentan mejor servicio al cliente. • El proceso de retribución debe diseñarse, de tal manera que sea compatible con la cultura y personalidad de la organización. • Es importante dar una pequeña retribución de inmediato y la mayor más tarde. • La organización debe excluir la burocracia del proceso de retribuciones. • Un desempeño no habitual que es asumido bajo su propia responsabilidad, es lo que se necesita si se desea tener empleados con autonomía y una organización de verdadera clase mundial. • La remuneración es el elemento de cohesión para todo el proceso de mejoramiento.

BIBLIOGRAFÍA	Harrington, J & Harrington, H (1997). Administración total del mejoramiento continuo: la nueva generación. Colombia: McGraw-Hill
---------------------	--

ARTICULO	Cómo retener a sus empleados de alto potencial.
ORIGEN	España.
AUTOR	Claudio Fernández.
AÑO	2011.
TEMA U OBJETO	Empleados de alto potencial.
OBJETIVOS	Consideraciones necesarias para la retención.
METODOLOGÍA	Libro.
CONCLUSIONES	• 15% de las compañías en Norteamérica y Asia cree que tienen suficientes sucesores calificados para los cargos clave. • A los ejecutivos prometedores les atraen las empresas que son conocidas por sus excelentes oportunidades de desarrollo. • Una reserva de talento bien gestionada aumenta las probabilidades de que una compañía designara a grandes líderes en la cima. • Las ventajas de desarrollar a las personas deben sobreponerse a las desventajas de distraerlas temporalmente de las necesidades inmediatas de la empresa. • La gestión eficaz de la próxima generación de líderes, engloba el establecimiento de prioridades estratégicamente definidas, la selección de candidatos de alto potencial y la gestión del talento en sí mismo, es decir, como se desarrolla, recompensa y retiene a los altos potenciales. • No existe un método único para crear un programa exitoso. • Su estrategia y cultura influyen sobre el tipo de programa que será eficaz. • El potencial indica si alguien será capaz de tener éxito en un rol más importante en el futuro. • Potencial es la capacidad de una persona de crecer y manejar responsabilidades a mayor escala y alcance. • Si va a invertir significativamente en su desarrollo, la idea es que tenga confianza razonable en que su inversión valdrá la pena. • Es importante saber si la persona tiene la capacidad de aprender rápidamente mientras trabaja, y que está dispuesta a asumir más trabajo con poca antelación. • Muy difíciles de cambiar (motivaciones) hasta muy fáciles de enseñar (habilidades). • Estudio en Harvard mostro la importancia de las tres motivaciones sociales: el logro, la afiliación y la capacidad de influir sobre otros.

	• Las experiencias laborales positivas y un buen mentor pueden ayudar a las personas a desarrollar mejores motivaciones. • Las habilidades lo que un ejecutivo es efectivamente capaz de hacer y de aplicar pueden enseñarse o aprenderse eficazmente en el trabajo. • Es imposible que se desarrolle el talento con un modelo estándar, sin tomar en cuenta las metas de la organización. • Los programas deben estar alineados con la estrategia de la compañía. • Las organizaciones reevalúan sus prioridades estratégicas y renuevan su reserva de candidatos periódicamente. • No es solo un asunto de RR.HH. si no se involucra al equipo de gestión de altos ejecutivos, el procesos puede estar condenado al fracaso. • Desalentar a una posible estrella por las razones equivocadas puede ser extremadamente costoso. • La mayoría de las personas con un desempeño excelente no son de hecho altos potenciales. • Las mejores herramientas para evaluar el potencial son las referencias y las entrevistas conductuales. • Informar a los altos potenciales de su condición de tales está claramente asociado con una mayor retención y aumento de la productividad. • La razón principal por las cuales las compañías no comunican con transparencia es porque sus procesos son demasiado subjetivos o injustos y por ende indefendibles. • El desarrollo de altos potenciales debe ir más allá de programas de educación formal e incluir el aprendizaje autónomo. • Combinación de mentoring, coaching, educación y experiencias laborales bien dirigidos puede lograr un impacto considerable. • Los incentivos externos como el dinero solo funcionan en conjunto con estímulos internos como la necesidad de logro y reconocimiento.
BIBLIOGRAFÍA	Fernandez, C; Groysberg, B & Nohria, N. (2011). Cómo retener a sus empleados de alto Potencial. Harvard Business Review, 89 (9), p. 60 -67.

ARTICULO	Dirección de personas: un timón en la tormenta: cómo implantar con sencillez, de forma práctica, la dirección de personas en la empresa.
ORIGEN	España.
AUTOR	Baguer Angel.
AÑO	2009.

TEMA U OBJETO	Cap. 15 La retención del talento.
OBJETIVOS	Aspectos claves para la retención del talento.
METODOLOGÍA	Libro.
CONCLUSIONES	• Hay que introducir en la organización la cultura de retención del talento. • El incremento de salario ya es insuficiente, porque los factores motivadores han cambiado. • Hoy se considera importante: la conciliación del trabajo con la vida familiar, los programas de formación y carrera profesional, la actitud y dedicación de los líderes hacia sus subordinados, el trabajar en organizaciones que tengan buen clima laboral, el reconocimiento de su trabajo, la comunicación y la salud laboral y la ausencia del estrés. • Desarrollar planes de formación. • El trabajador del conocimiento es quien no tiene todo programado y tiene que definir parte del trabajo que realiza. • Una empresa que lidera un sector tiene prestigio, imagen y confianza • Programas de conciliación del trabajo con la vida familiar • La calidad directiva se demuestra en la humildad del líder, en la dedicación hacia los empleados, en la delegación de actividades, en la ayuda en la formación, en el reconocimiento del trabajo y la implementación de un buen clima laboral. • La estrategia está en la innovación, sinónimo de futuro. Sin talento no se puede innovar. • Seguridad en el puesto de trabajo, permite aumentar la motivación para no abandonar la compañía. • Delegación del trabajo. Los empleados deben tener responsabilidad directa en los equipos de trabajo que lideran y autonomía para tomar sus decisiones. • Retribución atractiva, dinero como factor motivacional • Sentimiento de pertenencia, permite estar comprometido con la empresa • Ética laboral, se valora la empresa que es respetuosa con el medio ambiente y hace cumplir su código de conducta. • Comunicación. Ideal que los empleados conozcan la situación de la organización, el plan estratégico y los planes a futuro. Política de puertas abiertas. • Clima laboral. Trabajar en armonía constituye un factor clave en la motivación. • Salud laboral. Se valoran las condiciones en que se trabaja • Contratación de familiares y amigos. Proximidad y afinidad es un factor motivacional.
BIBLIOGRAFÍA	Baguer, A. (2009) Dirección de personas: un timón en la tormenta: cómo implantar con sencillez, de forma práctica, la dirección de personas en la empresa. España: Diaz de Santos

ARTICULO	La biblia del management: el último recurso de la dirección.
ORIGEN	España
AUTOR	Bob Nelson, Peter Economy, Esther Gil.
AÑO	2006.
TEMA U OBJETO	Cap 4. Motivar a los empleados.
OBJETIVOS	Importancia de motivar a los empleados.
METODOLOGÍA	Libro.
CONCLUSIONES	• Uno obtiene lo que recompensa • Las recompensas como un aumento de sueldo casi nunca son lo que motiva a la gente a esforzarse más y hacer mejor su trabajo. • Factores intangibles como: apreciados en el trabajo, aspectos que les afectan, trabajo sea interesante, tener un directivo comprensivo que escuche. • Factores en orden de prioridad según trabajadores • Halagos. Personal o escrito. Hay que hacerlo sistemáticamente para que repitan la conducta. • Apoyo y participación: dar a empleados la información que necesitan para hacer su trabajo. • Autonomía y autoridad: Valoran la libertad para hacer su trabajo más apropiado. • Horas laborales flexibles: El trabajo se adapte a la vida del trabajador • Aprendizaje y desarrollo: Dele oportunidades en la medida en que vayan surgiendo y la capacidad de elegir entre tareas siempre que sea posible. • Disponibilidad y tiempo del directivo: tiempo que se pase con el directivo • Motivadores deben: decirse cuanto antes, ser sincero, específico, personal, positivo y sobretodo atento y observador. • Para motivar a los empleados los directivos tienen que recompensar los logros y el progreso hacia las metas con mucha más asiduidad, de hecho tendría que producirse una recompensa casi diaria del rendimiento. • Implementar un sistema de recompensas que no sea costoso para la empresa. • A cada persona lo motiva algo distinto.
BIBLIOGRAFÍA	Nelson, B; Economy, P &Gi, E. (2006). La biblia del management: el último recurso de la dirección. España: Ediciones Deusto.

ARTICULO	Dirección de personas: evidencias y perspectivas para el siglo XXI.
-----------------	---

ORIGEN	España.
AUTOR	Jaime Bonache, Angel Cabrera.
AÑO	2005.
TEMA U OBJETO	Cap. 10. Retención y ruptura laboral.
OBJETIVOS	Estrategias para retener y despedir empleados.
METODOLOGÍA	Libro.
CONCLUSIONES	• La rotación voluntaria es el grado en el que la gente abandona el puesto por iniciativa • Para directivos atraer significa robar talento, el problema es como retenerlas en esta guerra. No han logrado fomentar lealtad entre sus empleados. • La rotación: favorece las promociones y nuevas contrataciones, introduce mayor innovación y diversidad, ajusta a las personas a la cultura de la organización, ahorra costos laborales y gana accesos a conocimiento de punta. • Las personas satisfechas generan compromiso y se quedan en la organización. • Elementos para la satisfacción y el compromiso laboral: expectativas, valores, necesidades, percepción de justicia y reciprocidad. • Los individuos valoran las posibilidades de desarrollo profesional, el status que adquieren dentro y fuera de la compañía, las relaciones con el jefe y los compañeros, el entorno y condiciones de trabajo y un trabajo estimulante. • En la encuesta de APD y Hay Group sitúa el salario como sexto factor motivacional. • La teoría de la equidad evalúa en qué medida son justas en relación con lo que ellos aportan: conocimientos, experiencia, contactos, esfuerzo y actitudes. • Para auto motivarse se busca como referencia a personas que consideran superiores. • Para estar satisfechos hay que percibir justas las recompensas en relación con lo que aportan y lo que otros similares reciben. • Para fomentar el compromiso la reciprocidad es esencial. Debemos ayudar a quienes nos ayudan, el compromiso depende de cómo sea tratado. • La lealtad es un activo que se construye con el tiempo. • Cambios frecuentes en los sistemas de selección, compensación, etcétera, destruyen la confianza y las expectativas, y otorgan una baja o nula credibilidad a la dirección. • Flowers y Hughes, examinaron diez razones para quedarse en una compañía, clasificándolas en 3 categorías: Motivadoras (trabajo estimulante, desarrollo profesional); mantenimiento (seguridad de empleo, beneficios, horario, condiciones de trabajo); externas (obligaciones familiares, localización de la compañía,

	el cónyuge o hijos) • Arraigo al puesto son una serie de fuerzas que frenan a la gente a dejar su empleo actual. Tiene 3 dimensiones: vínculos (conexiones con otras personas, instituciones o actividades) ajuste (compatibilidad con el puesto, afinidad con los valores de la empresa) sacrificios (costos materiales o pérdida de beneficios psicológicos que incurriría si abandonara la organización). • A mayor arraigo, menor es la intención de abandonarla • Estrategia de retención: pensar cuanto tiempo quiero que se queden en la organización, diseñar una matriz de empleados, realizar encuesta de clima • No hay que limitarse a analizar las capacidades técnicas sino evaluar la adaptación a la forma de trabajar en la empresa. • Una buena reputación es un filtro para evaluar a los empleados antes de que inicien proceso de selección. • Ofrecer una visión realista, comunicando lo bueno y lo malo hará que las personas perciban la empresa como honesta y merecedora de confianza. • Las compañías insisten en seleccionar a las personas más difíciles de retener. En lugar de contratar a aquellos que pueden realizar bien el trabajo pero que no están muy demandadas, ej. personas mayores de 40 • Modelo Hackman y Oldham diseña puestos que sean variados, posean significados, tengan autonomía, posean identidad, tenga retroalimentación. Estos puestos generan estados psicológicos positivos que conduzcan a una alta motivación, satisfacción, rendimiento y menor rotación. • A veces el objetivo de la rotación no es reducir la rotación global sino retener aquellas actividades que se quieren mantener. • Con iniciativas no profundas, el empleado se queda atrapado, no emocionado por trabajar donde trabaja, son iniciativas fáciles de imitar. • Iniciativas de retención basadas en el entorno externo: vínculos (patrocinio o apoyo a actividades en que estén involucrados) ajuste (Reclutamiento en el mercado local, programas de equilibrio entre trabajo y vida) sacrificios (promociones, ayudas para vivienda) • Las empresas reducen personal por: Reducir costos, incrementar la adaptabilidad de la empresa, las fusiones y adquisiciones, cambios tecnológicos y la subcontratación. • Estrategias para reducir los costos: reducción de la fuerza de trabajo (elimina trabajadores y deja la misma cantidad de trabajo) rediseño del trabajo (elimina cargos y tareas, simplifica la estructura) estrategia sistémica (cambia tamaño, modifica cultura, actitudes y valores de empleados). • Al despedir es necesario: el proceso debe ser entendido por los empleados, la reducción no debe ser percibida como la única alternativa, debe existir justicia distributiva y procesal, prestar apoyo a los
--	---

	despedidos, prestar servicios de apoyo a los sobrevivientes.
BIBLIOGRAFÍA	Bonache, J., & Cabrera, A. (2005). Dirección de personas: evidencias y perspectivas para el siglo XXI. España: Pearson Educación.

ARTICULO	Reputación y creación de valor: una relación circular.
ORIGEN	España.
AUTOR	Esther Quevedo.
AÑO	2001.
TEMA U OBJETO	Cap. 1 Reputación y creación de valor: marco teórico de una relación circular.
OBJETIVOS	Análisis de la reputación y la creación de valor.
METODOLOGÍA	Libro. Tesis.
CONCLUSIONES	• Una reputación le permite mejores recursos en condiciones más favorables y finalmente repercute en el valor de la firma. • La reputación es un activo de construcción social, que es creada y mantenida a través de un proceso de legitimación. El veredicto debe basarse en criterios de legitimidad. • La reputación une actuaciones pasadas para el futuro. La legitimidad es un estadio previo a la reputación. • Las organizaciones son legítimas cuando sus actividades son congruentes con los objetivos y valores del sistema social en el que funcionan. • Para gozar de reputación no solo debe cumplir con la regulación existente sino que además debe actuar de forma ejemplar y que esto sea percibido por el entorno que la rodea. • La reputación es la percepción generalizada de como las empresas resuelven las relaciones con sus participantes de forma legítima, tanto en sus componentes de comportamiento como en términos de transparencia informativa. • Los Stakeholders son los creadores de expectativas sobre los comportamientos de la empresa, experimentan los efectos del comportamiento de esta, son los destinatarios de las acciones y sus consecuencias. • El proceso de construcción de la reputación y su utilización posterior como señal para predecir el comportamiento futuro de los agentes, ha sido ampliamente analizado por la teoría de la información y de los juegos. • La reputación es la suma de las percepciones de los distintos participantes de la empresa sobre la satisfacción de sus demandas legítimas, tanto en aspectos de comportamiento como en los informativos. • Cuanto mayor sea el valor creado, mayores son las posibilidades de retribuir adecuadamente, no solo a los

	propietarios y directivos, sino también al resto de los participantes en la compañía. • La reputación es un producto de construcción y validación social • La reputación es la percepción a lo largo del tiempo de que la empresa mantiene una actitud legítima con todos y cada uno de sus participantes, tanto en términos de comportamiento como informativos. • Para garantizar su legitimidad y la consiguiente reputación de la organización, la empresa puede dedicar recursos para crear mecanismos de salvaguardia que reduzcan el conflicto y faciliten la transparencia informativa que evita el desincentivo hacia el comportamiento honrado. • A cada participante le conviene que la empresa cree y mantenga la reputación, porque esto reanudara en un aumento del valor creado y por lo tanto incrementara las posibilidades de satisfacer sus propios intereses.
BIBLIOGRAFÍA	Quevedo, E. (2001). Reputación y creación de valor: una relación circular. España: Ediciones Paraninfo.

COMPROMISO

ARTICULO	Comunicar el compromiso.
ORIGEN	España.
AUTOR	Javier Villalba Calles.
AÑO	2012.
TEMA U OBJETO	Comunicación.
OBJETIVOS	Importancia de comunicación y el compromiso.
METODOLOGÍA	Artículo.
CONCLUSIONES	• Se ha perdido la cultura del esfuerzo y que él no creía que la justificación fuera el cambio generacional. • El talento no se manifiesta con vigor, parece falto de energía. • La falta de compromiso tiene su origen en el desinterés o desencanto. • La falta de compromiso libera, se siente desvinculado, hay pérdida de lealtad. • Ahora las relaciones se basan en la confianza • Antes primaba compromisos contractual, ahora las relaciones se basan en la confianza, por lo que cuando esta se defrauda el compromiso se pierde. • Es preciso recuperar la credibilidad en la función directiva • No tanto en la exigencia moral del compromiso de los trabajadores como en darles ejemplo para recuperar su confianza, sobre la base de la integridad personal y profesional, y lograr que les sigan; es decir, su involucración. • Gestionar los comportamientos de la capa directiva, asumiendo compromisos y comprometiéndose a hacer

	permite hacer honor a la palabra. • El compromiso de la dirección pone de manifiesto su verdadero interés por edificar una relación de confianza. • El compromiso es una obligación moral que exige el concurso colectivo para beneficio de las partes; cuando una parte defrauda la confianza, el compromiso se extingue.
BIBLIOGRAFÍA	Villalba, J. (2012, Octubre). Comunicar el compromiso. Revista de comunicación. (26), p. 64-66

REPUTACIÓN

ARTICULO	La guerra por la reputación.
ORIGEN	NA.
AUTOR	Leslie Gaines-Ross.
AÑO	2012.
TEMA U OBJETO	Reputación.
OBJETIVOS	Importancia de defenderse como organización.
METODOLOGÍA	Artículo.
CONCLUSIONES	• Muchas compañías han experimentado el daño que puede hacer un solo crítico motivado • Los detractores ya no necesitan los recursos de una institución. Internet ha nivelado el campo de juegos entre las grandes corporaciones y los activistas individuales. • Y a los líderes de negocios no les llega una alerta ni tienen tiempo para reflexionar. • Hay que dominar y desplegar la siguiente estrategia • 1. Evite demostraciones de fuerza que podrían percibirse como extremadamente desproporcionadas • 2. Responda velozmente con los instintos perfeccionados por el entrenamiento previo (uso rápido de múltiples canales, hay que estar entrenados en el uso de kits para medios de comunicación) • 3. Empodere al equipo en la primera línea para responder a un mensaje con un contra mensaje. Es más probable que el público se relacione con los trabajadores de la primera línea que con aquellos de los niveles más altos. • Los empleados que comparten la visión y los valores de su compañía son sus aliados naturales y las voces más creíbles. • 4. Juegue duro al usar sus propias tácticas • 5. Reclutar y desplegar “multiplicadores de fuerza” que harán eco de su mensaje • 6. Entre a la batalla con sus credenciales en orden

	• Credenciales incrementaran las armas de defensa • Menospreciar los medios nuevos es como obligarse a andar cojeando • 2009 la “tasa de tropiezos” – incidencia de perdida de reputación- de las compañías más respetadas en el mundo fue de casi 50% • Reconocer que tiene bastante menos control sobre sus mensajes corporativos que hace apenas unos años. • La batalla nunca termina.
BIBLIOGRAFÍA	Gainess-Ross, L. (2012). La guerra por la reputación. Harvard Business Review, 90 (1), 68-75

Anexo D. Guía de Entrevista Gerente Coomeva EPS, Coomeva Medicina Prepagada y Sinergia Global en Salud.

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN GERENTE COOMEVA EPS, COOMEVA MEDICINA PREPAGADA Y SINERGIA GLOBAL EN SALUD.

Metodología: Entrevista

Fecha: _____

Duración: _____

Registro: Grabación de Voz _____

Información sobre sujeto

Alias: _____ Edad: _____ Sexo: M () F () Estrato Socioeconómico: _____
Nivel Educativo: _____

Profesión: _____ Experiencia laboral en meses ____:____ Tipo de organización: _____

1. ¿Qué significa para usted, un buen lugar para trabajar?
2. ¿Cuál considera que es la importancia del talento en las empresas?
3. ¿Qué empresa del sector salud cree que es la más posicionada del mercado?
4. ¿Cómo describiría la cultura de Coomeva Salud?
5. ¿Cuáles cree que son los conceptos que debe transmitir la empresa?
6. ¿Considera que Coomeva Salud camina a la velocidad del mercado?
7. ¿Considera que los cambios que se realizan en Coomeva son manejados adecuadamente?
8. ¿Considera que el modelo cooperativo es la base de la gestión diaria en Coomeva?
9. ¿Es satisfactoria la forma en que Coomeva Salud contribuye a la comunidad?
10. ¿Cuál considera que es el actual posicionamiento de Coomeva Salud?
11. ¿A qué se debe el posicionamiento de Coomeva Salud?
12. ¿Cómo quiere que sea reconocida Coomeva Salud?
13. ¿Cómo cree que perciben a Coomeva en el sector salud?
14. ¿En esta empresa hay articulación entre los procesos del back office y el front?
15. ¿Considera que la mayoría de los empleados actúan de acuerdo a los valores de la empresa?
16. ¿Considera que los medios de comunicación en Coomeva Salud son efectivos?
17. ¿Considera que función directiva de Coomeva Salud tiene credibilidad?
18. ¿Considera que la crisis de la salud, afecta su desempeño?
19. ¿Cómo posicionar una marca en tiempos de crisis?
20. ¿Cree que el posicionamiento de Coomeva Salud corresponde con la realidad que se vive en la organización?
21. ¿Qué tipo de información se divulga de la empresa a los colaboradores?
22. ¿Qué le hace falta a Coomeva Salud para ser líder en el país?

23. ¿Cuál es el futuro para Coomeva en el sector salud?
24. ¿Cree que los colaboradores actuales son buenos embajadores de la marca Coomeva?
25. ¿Considera que Coomeva Salud adopta estrategias globales adaptadas a la realidad local?
¿Cuáles?
26. ¿Cree que Coomeva Salud es una empresa con credibilidad?
27. ¿En Coomeva Salud se estimula la innovación?
28. ¿En esta empresa se trabaja con un enfoque en el usuario?
29. ¿Los procesos en Coomeva Salud, son ágiles?
30. ¿Cuál es la huella de Coomeva Salud? ¿Su aspecto diferenciador?
31. ¿Qué cualidades debe tener un aspirante para encajar en la cultura de Coomeva Salud?
32. ¿Existe una estrategia de Employer Branding en Coomeva Salud?
33. ¿Cree usted que para entrar a trabajar en Coomeva es necesaria una recomendación o influencia?
34. ¿Por qué cree que las personas quieren trabajar en Coomeva Salud?
35. ¿Qué hace de Coomeva Salud un lugar atractivo para trabajar?
36. ¿En Coomeva Salud saben cómo atraer talento clave?
37. ¿Considera que Cali cuenta con grandes reservas de talento?
38. Independientemente de los conocimientos técnicos, ¿Cuáles son las 3 características que deben tener los candidatos para trabajar en Coomeva Salud?
39. ¿Qué considera que compromete más al trabajador, el tipo de funciones que desarrolla o las emociones que espera dentro de la compañía?
40. ¿Cree que Coomeva Salud es un lugar apetecido para trabajar?
41. ¿Cuál cree que es la relación entre la cultura y la retención de talentos en las empresas?
42. ¿Cómo se comunica la propuesta de valor de Coomeva Salud a los empleados?
43. ¿Siente que existen igualdad de oportunidades para todos los colaboradores de Coomeva Salud?
44. ¿Existe una cultura de retención de talento en Coomeva Salud?
45. ¿Cómo se reconoce el rol y el éxito de los empleados en la compañía?
46. ¿Cómo Coomeva Salud contribuye al desarrollo de los colaboradores?
47. ¿Existe una remuneración basada en el crecimiento de la empresa?
48. ¿Cómo recompensa Coomeva Salud a sus colaboradores?
49. ¿Cuáles son los beneficios psicológicos de trabajar en Coomeva Salud?
50. ¿La empresa fomenta el equilibrio entre trabajo y vida? ¿Cómo?
51. ¿Ha percibido fuga de talento dentro de la empresa?

Anexo E. Guía de Entrevista Jefe de Selección de Coomeva Servicios Administrativos

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN JEFE SELECCIÓN DE COOMEVA SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

Metodología: Entrevista

Fecha: _____

Duración: _____

Registro: Grabación de Voz _____

Información sobre sujeto

Alias: _____ Edad: _____ Sexo: M () F () Estrato Socioeconómico: _____
Nivel Educativo: _____

Profesión: _____ Experiencia laboral en meses ____: ____ Tipo de organización: _____

1. ¿Qué significa para usted, un buen lugar para trabajar?
2. ¿Cuál es la huella de Coomeva Salud? ¿Su aspecto diferenciador?
3. ¿Coomeva Salud fomenta el equilibrio entre trabajo y vida? ¿Cómo?
4. ¿Cómo definiría la cultura de Coomeva Salud? ¿Qué aspectos destaca?
5. ¿Qué cualidades debe tener un aspirante para encajar en la cultura de Coomeva Salud?
6. ¿Cuál cree que es la relación entre la cultura y la retención de talentos en las empresas?
7. ¿Cuáles cree que son los conceptos que debe transmitir la empresa?
8. ¿Por qué cree que las personas quieren trabajar en Coomeva Salud?
9. ¿Cree que los colaboradores actuales son buenos embajadores de la marca Coomeva?
10. ¿Realizan algún tipo de medición de la reputación empresarial? ¿Cuál?
11. ¿Considera que existe una diferencia entre imagen y reputación corporativa? ¿Cuál?
12. ¿Recomendaría a un amigo trabajar en Coomeva Salud?
13. ¿Cuál considera que es el actual posicionamiento de Coomeva en el sector Salud?
14. ¿Cuáles creen que son los principales intereses de los colaboradores dentro de la empresa?
15. ¿A qué se debe el posicionamiento de Coomeva Salud?
16. ¿Cuál empresa del sector salud, cree que es la mejor posicionada del mercado?
17. ¿Conoce algún premio o reconocimiento que haya obtenido Coomeva Salud?
18. ¿Qué medios utiliza Coomeva Salud para posicionar su marca?
19. ¿Cómo posicionar una marca Coomeva en tiempos de crisis?
20. ¿Qué le hace falta a Coomeva Salud para ser líder en el país?
21. ¿Existe una estrategia de Employer Branding en Coomeva Salud?
22. ¿Cuáles de estos medios cree que es más efectivo para reclutar personas? Web corporativa, bolsas de empleo, redes profesionales, redes sociales, referidos
23. ¿Es fácil reclutar médicos en Coomeva Salud? ¿Cuál es el mayor inconveniente?
24. ¿Existen registros de candidatos potenciales que no culminaron su proceso de selección en Coomeva Salud?
25. ¿Cree que los procesos de atracción y selección en Coomeva Salud son efectivos?
26. ¿Qué lo sedujo de Coomeva Salud para que Usted este trabajando aquí?
27. ¿Cuál considera que es la calidad del reclutamiento en esta empresa?

28. ¿Existen los semilleros de personal en cargos de médicos?
29. ¿En Coomeva Salud saben cómo atraer talento clave?
30. ¿Considera que Cali cuenta con grandes reservas de talento?
31. ¿Manejan algún tipo de insumo diferenciador en los procesos de selección?
32. ¿Por qué cree que hay candidatos que desisten durante los procesos de selección?
33. Independientemente de los conocimientos técnicos, ¿Cuáles son las 3 características que deben tener los candidatos para trabajar en Coomeva Salud?
34. ¿Considera que existen grandes posibilidades de ascenso y promoción en Coomeva Salud?
35. ¿Podría asegurar que los candidatos seleccionados son los mejores del mercado?
36. ¿Considera que la calidad de los procesos de selección es la adecuada?
37. ¿Considera que el informe de selección es una herramienta útil para tomar una decisión?
38. ¿Se siente usted satisfecho con las personas que selecciona?
39. ¿Qué considera que compromete más al trabajador, el tipo de funciones de desarrolla o las emociones que espera dentro de la compañía?
40. ¿Son claros los procesos de traslados o ascensos dentro de Coomeva Salud?
41. ¿Cuánto tarda el proceso de contratación en la empresa?
42. ¿Conoce cuál es el impacto de sus funciones en la visión de Coomeva Salud?
43. ¿Existe una cultura de retención de talento en Coomeva Salud?
44. ¿Considera que hay otras empresas del mercado que ofrece mejores salarios o beneficios?
45. ¿Se siente comprometido con Coomeva Salud?
46. ¿Cómo recompensa Coomeva Salud a sus colaboradores?
47. ¿Cómo Coomeva Salud contribuye al desarrollo de los colaboradores?
48. ¿Cuáles son los beneficios psicológicos de trabajar el Coomeva Salud?
49. ¿Cómo se comunica la propuesta de valor de Coomeva Salud a los empleados?
50. ¿Por qué razones sigue trabajando en esta organización?

Anexo F. Guía de Entrevista Jefe de Gestión Humana Suroccidente.

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN JEFE DE GESTIÓN HUMANA SUROCCIDENTE

Metodología: Entrevista

Fecha: _____

Duración: _____

Registro: Grabación de Voz _____

Información sobre sujeto

Alias: _____ Edad: _____ Sexo: M () F () Estrato Socioeconómico: _____
Nivel Educativo: _____

Profesión: _____ Experiencia laboral en meses ____: ____ Tipo de organización: _____

1. ¿Cuál considera que es la importancia del talento en las empresas?
2. ¿Cuál es la huella de Coomeva Salud? ¿Su aspecto diferenciador?
3. ¿Cómo integra Coomeva Salud diferentes generaciones?
4. ¿Qué significa para usted, un buen lugar para trabajar?
5. ¿La empresa fomenta el equilibrio entre trabajo y vida? ¿Cómo?
6. ¿Cómo percibe la calidez de la estructura directiva y gerencial?
7. ¿Ha percibido fuga de talento dentro de la empresa?
8. ¿Cómo definiría la cultura de Coomeva Salud?
9. ¿Qué cualidades debe tener un aspirante para encajar en la cultura de Coomeva Salud?
10. ¿Considera que los cambios que se realizan en Coomeva son bien manejados?
11. ¿Considera que en Coomeva Salud se reconocen los logos y colores corporativo?
12. ¿Cuál cree que es la relación entre la cultura y la retención de talentos en las empresas?
13. ¿Qué tipo de sanciones utiliza la empresa ante una falta?
14. ¿En esta empresa se trabaja con un enfoque en el usuario?
15. ¿En Coomeva Salud se estimula la innovación?
16. ¿Los colaboradores saben realmente que está sucediendo alrededor de la empresa?
17. ¿Los procesos en Coomeva Salud, son ágiles?
18. ¿En esta empresa hay articulación entre los procesos del back office y el front?
19. ¿La empresa hace un esfuerzo importante por promover los valores en los colaboradores?
20. ¿La empresa camina a la velocidad del mercado?
21. ¿Puede la reputación hacer de una organización, más competitiva?
22. ¿Cuáles cree que son los conceptos que debe transmitir la empresa?
23. ¿Por qué cree que las personas quieren trabajar en Coomeva Salud?
24. ¿Cree que los colaboradores actuales son buenos embajadores de la marca Coomeva?
25. ¿Realizan algún tipo de medición de la reputación empresarial? ¿Cuál?
26. ¿Considera que Coomeva Salud adopta estrategias globales adaptadas a la realidad local? ¿Cuáles?
27. ¿Considera que existe una diferencia entre imagen y reputación corporativa? ¿Cuál?
28. ¿Conoce proyectos de responsabilidad social que adelante Coomeva Salud?
29. ¿Cree que Coomeva Salud es una empresa con credibilidad?

30. ¿A las personas se les anima para que equilibren su trabajo con la vida personal?
31. ¿En Coomeva Salud hay un sentido de familia o de equipo?
32. ¿Cuál considera que es el actual posicionamiento de Coomeva Salud?
33. ¿Cuáles creen que son los principales intereses de los empleados dentro de la empresa?
34. ¿Cómo cree que perciben a Coomeva dentro del sector salud?
35. ¿Qué empresa del sector salud cree que es la más posicionada del mercado?
36. ¿Conoce algún premio o reconocimiento que haya tenido Coomeva Salud?
37. ¿Cómo quiere que sea reconocida Coomeva Salud?
38. ¿Qué medios utiliza Coomeva Salud para posicionar su marca?
39. ¿Cómo posicionar una marca en tiempos de crisis?
40. ¿De quién cree que es la labor de posicionar una marca?
41. ¿Cree que el posicionamiento de Coomeva Salud corresponde con la realidad que se vive en la organización?
42. ¿Qué le hace falta a Coomeva Salud para ser líder en el país?
43. ¿Existe una estrategia de Employer Branding en Coomeva Salud?
44. ¿Es fácil reclutar médicos en Coomeva Salud?
45. ¿Existen registros de candidatos potenciales que no culminaron su proceso de selección en Coomeva Salud?
46. ¿Cree que Coomeva Salud es un lugar apetecido para trabajar?
47. ¿Cree que los procesos de atracción y selección en Coomeva Salud son efectivos?
48. ¿El reclutamiento en esta empresa es oportuno?
49. ¿Cómo calificaría la calidad de los procesos de reclutamiento?
50. ¿Se innova en las estrategias de reclutamiento?
51. ¿En Coomeva Salud saben cómo atraer talento clave?
52. ¿Considera que Cali cuenta con grandes reservas de talento?
53. ¿Manejan algún tipo de insumo diferenciador en los procesos de selección?
54. ¿Por qué cree que hay candidatos que desisten durante los procesos de selección?
55. Independientemente de los conocimientos técnicos, ¿Cuáles son las 3 características que deben tener los candidatos para trabajar en Coomeva Salud?
56. ¿Considera que la calidad de los procesos de selección es la adecuada?
57. ¿Qué considera que compromete más al trabajador, el tipo de funciones de desarrolla o las emociones que espera dentro de la compañía?
58. ¿Son claros los procesos de traslados o ascensos dentro de Coomeva Salud?
59. ¿Cuánto tarda el proceso de contratación en la empresa?
60. ¿En esta empresa son claros en las condiciones de contratación?
61. ¿Existe una remuneración basada en el crecimiento de la empresa?
62. ¿Existe una cultura de retención de talento?
63. ¿Otras empresas del mercado ofrecen mejores salarios?
64. ¿Cómo se reconoce el rol y el éxito de los empleados en la compañía?
65. ¿Se siente comprometido con Coomeva Salud? ¿Por qué?
66. ¿Siente que existen igualdad de oportunidades para todos los colaboradores de Coomeva Salud?
67. ¿Cómo Coomeva Salud contribuye al desarrollo de los colaboradores?
68. ¿Cuáles son los beneficios psicológicos de trabajar en Coomeva Salud?
69. ¿Cómo se comunica la propuesta de valor de Coomeva Salud a los empleados?
70. ¿Cree usted en la función directiva de Coomeva Salud?

71. ¿Considera que la crisis de la salud, afecta su desempeño?
72. ¿Por qué razones sigue trabajando en esta organización?

Anexo G. Formato de Encuesta Directores de Unidades de Prestación de Servicio.

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DIRECTORES DE UNIDADES DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Metodología: _____

Fecha: _____

Información sobre sujeto

Edad: _____ Sexo: M () F () Estrato Socioeconómico: _____ Nivel Educativo: _____

Profesión: _____ Cuantos años lleva trabajando en esta organización: _____

#	PREGUNTA	SI	NO
1	Coomeva Salud es una empresa con credibilidad.		
2	Esta empresa contribuye a los resultados de la región.		
3	Coomeva tiene futuro en el mercado de la salud.		
4	En esta empresa se trabaja con un enfoque al usuario.		
5	Me siento orgulloso de trabajar en Coomeva Salud.		
6	Coomeva Salud es una buena empresa para trabajar.		
7	Yo soy pieza clave en el posicionamiento de Coomeva Salud.		
8	El modelo cooperativo es la base de la gestión diaria en Coomeva Salud.		
9	Coomeva Salud camina a la velocidad del mercado.		
10	Los colaboradores actuales son buenos embajadores de la marca Coomeva.		
11	Recomendaría a un amigo trabajar en Coomeva Salud.		
12	Las personas que acompañan el proceso de contratación son atentas y están dispuestas a resolver inquietudes.		
13	Los procesos de selección de médicos son transparentes.		
14	Son claros los procesos de traslados o ascensos dentro de Coomeva Salud.		
15	El informe de selección, es una herramienta útil para tomar una decisión.		
16	Para ingresar a laborar en esta empresa, es necesaria la recomendación o la influencia.		
17	Los procesos en Coomeva Salud, son ágiles.		
18	Me da igual ser seleccionado para esta empresa que para otras.		
19	Es fácil reclutar médicos en Coomeva Salud.		
20	Los procesos de atracción y selección en Coomeva Salud son efectivos.		
21	La calidad del reclutamiento en esta empresa es muy buena.		
22	He realizado reclutamiento sin ser una función de mi cargo.		
23	Coomeva Salud captura los mejores talentos del mercado.		
24	Me gustaría tener otro tipo de contrato en Coomeva Salud.		
25	Al ingresar, me proporcionaron la inducción pertinente para conocer las responsabilidades y políticas en Coomeva Salud.		

26	Se me dieron a conocer apropiadamente las responsabilidades y actividades a desarrollar en mi puesto.		
27	Estoy a gusto con la cultura corporativa de Coomeva Salud.		
28	Existen grandes posibilidades de ascenso y promoción en Coomeva Salud.		
29	En esta empresa son tan importantes los clientes internos como los externos.		
30	La comodidad de mi área de trabajo es óptima.		
31	Mi desempeño afecta la misión y visión de Coomeva Salud.		
32	Los empleados actuamos de acuerdo a los valores de la empresa.		
33	En esta empresa hay articulación entre los procesos del back office y el front office.		
34	Me siento comprometido con Coomeva Salud.		
35	Hace falta más compromiso de todos para lograr los resultados.		
36	Las directivas de la empresa son cálidas y amables.		
37	En esta empresa existe, por parte de sus dirigentes, una gran resistencia al cambio.		
38	Mi jefe me mantiene informado de cambios y asuntos de Coomeva Salud.		
39	Tengo una buena relación con mi jefe directo.		
40	Recibo retroalimentación clara de mi jefe sobre mi trabajo.		
41	Los jefes demuestran interés en mí como persona, no tan solo como trabajador.		
42	Me han manifestado el potencial que tengo dentro de la organización.		
43	Creo en la función directiva de Coomeva Salud.		
44	Mis opiniones y sugerencias son tenidas en cuenta por las directivas		
45	La forma en que se organiza el trabajo en mi unidad, contribuye con la productividad del área.		
46	Puedo contar con la ayuda de mis compañeros, para desempeñar mis labores diarias.		
47	La crisis de la salud, afecta mi desempeño.		
48	Los medios de comunicación en Coomeva Salud son efectivos.		
49	Mi salario es adecuado, comparado con lo ofrecido en otras organizaciones.		
50	Me gustaría que la empresa fuera más flexible en las horas contratadas.		
51	Otras empresas del mercado ofrecen mejores salarios.		
52	Mi salario es proporcional a las funciones que desarrollo.		
53	En Coomeva Salud reconocen mi trabajo con incentivos o premios adicionales a mi salario.		
54	Me gustaría que mi salario no estuviera flexibilizado.		
55	Los productos del portafolio de beneficios extralegales que ofrece la empresa se ajustan a mis necesidades.		
56	Conozco el modelo de compensación variable que tiene la empresa.		
57	Utilizo los beneficios extralegales que Coomeva Salud ofrece.		
58	El acuerdo de desempeño es objetivo.		

59	En esta empresa hay un modelo claro de gestión humana.		
60	Tengo oportunidades para hacer cosas distintas e innovadoras en mi trabajo.		
61	Tengo aspiraciones en roles administrativos en esta empresa.		
62	En Coomeva Salud se estimula la innovación.		
63	En esta organización existe una cultura de retención de talento.		
64	En Coomeva Salud existe fuga de talento.		
65	En esta empresa tengo la seguridad de un trabajo estable.		
66	Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra empresa de Coomeva, en igualdad de condiciones, me quedaría donde estoy.		
67	Han reconocido alguna competencia, práctica o proceso, que llevo a cabo, y que genera impacto en la organización.		
68	Coomeva Salud ofrece oportunidades para desarrollarse rápidamente.		
69	Siento que he crecido profesionalmente en Coomeva Salud.		
70	Esta empresa me ha brindado todo lo necesario para mi desarrollo profesional.		
71	Los 3 aspectos que más valoro en mi trabajo, son:	Ambiente laboral	
		Beneficios extralegales	
		Condiciones económicas	
		Desarrollo personal	
		Equilibrio entre trabajo y vida	
		Interés en el trabajo	
		Reconocimiento	
		Seguridad laboral	

Anexo H. Formato de Encuesta Médicos Generales de Unidad.

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN MÉDICOS

Metodología: Encuesta

Fecha: _____

Información sobre sujeto

Edad: _____ Sexo: M () F () Estrato Socioeconómico: _____ Nivel Educativo: -
 _____ Profesión: _____ Cuantos años lleva trabajando en esta
 organización: _____

#	PREGUNTA	SI	N O
1	Coomeva Salud es una buena empresa para trabajar.		
2	Esta es una empresa con credibilidad.		
3	En Coomeva Salud se estimula la innovación.		
4	Coomeva Salud camina a la velocidad del mercado.		
5	Coomeva Salud es una empresa que está muy bien posicionada.		
6	Existen otras empresas del sector salud, mejor posicionadas que Coomeva.		
7	Yo soy pieza clave en el posicionamiento de Coomeva Salud.		
8	Coomeva Salud contribuye a los resultados de la región.		
9	Coomeva Salud tiene futuro en el mercado de la salud.		
10	En esta empresa se trabaja con un enfoque en el usuario.		
11	En esta empresa son tan importantes los clientes internos como los externos.		
12	Recomendaría a un amigo trabajar en Coomeva Salud.		
13	Conozco la visión, misión y objetivos de Coomeva Salud.		
14	La marca de esta empresa me llena de orgullo.		
15	En Coomeva Salud hay un sentido de familia o de equipo.		
16	Los medios de comunicación en Coomeva Salud son efectivos.		
17	Las directivas de la empresa son cálidas y amables.		
18	Se realmente que está sucediendo en el entorno de la empresa.		
19	En Coomeva Salud son rígidos las normas y los procedimientos.		
20	Los colaboradores actuales son buenos embajadores de la marca Coomeva.		
21	Los procesos de atracción y selección en Coomeva Salud son efectivos.		
22	En esta empresa se utilizan estrategias eficaces de reclutamiento.		
23	He realizado reclutamiento sin ser una función de mi cargo.		
24	Los procesos de selección de médicos son transparentes.		
25	Me da igual ser seleccionado para esta empresa que para otras.		
26	Para ingresar a laborar en esta empresa es necesaria la recomendación o la influencia.		

27	Los procesos de contratación en esta empresa son rápidos.		
28	Las personas que acompañan el proceso de contratación son atentas y están dispuestas a resolver inquietudes.		
29	Al ingresar, me proporcionaron la inducción pertinente para conocer las responsabilidades y políticas de Coomeva Salud.		
30	En esta empresa son muy exigentes para contratar a alguien.		
31	Me identifico con la cultura y los valores de la empresa.		
32	Conozco las necesidades de las personas que solicitan nuestros servicios.		
33	En esta empresa fomentan el equilibrio entre trabajo y vida.		
34	Existe claridad en los horarios laborales de Coomeva Salud.		
35	Cuando se suscitan cambios en Coomeva Salud, éstos son manejados adecuadamente.		
36	Los procesos en Coomeva Salud, son ágiles.		
37	La comodidad de mi área de trabajo es óptima.		
38	En esta empresa hay articulación entre los procesos del back office y el front office.		
39	Hace falta más compromiso de todos para lograr los resultados.		
40	Tengo una buena relación con mi jefe directo.		
41	Mi jefe me mantiene informado de cambios y asuntos de Coomeva Salud.		
42	Recibo retroalimentación clara de mi jefe sobre mi trabajo.		
43	La forma en que se organiza el trabajo en mi unidad, contribuye con la productividad del área.		
44	Puedo contar con la ayuda de mis compañeros, para desempeñar mis labores diarias.		
45	Me gustaría tener otro tipo de contrato en Coomeva Salud.		
46	Trabajar en esta empresa es interesante, porque ofrece muchos beneficios.		
47	Existen grandes posibilidades de ascenso y promoción en Coomeva Salud.		
48	Tengo aspiraciones en roles administrativos en esta empresa.		
49	La crisis de la salud, afecta mi desempeño.		
50	Mi desempeño afecta la visión de Coomeva Salud.		
51	Conozco información crítica de la empresa (finanzas, inversiones, gestión).		
52	En Coomeva Salud hay empoderamiento.		
53	En Coomeva Salud sus directivos muestran preocupación por el bienestar de los colaboradores.		
54	En esta empresa hay un modelo claro de gestión humana.		
55	Se me dieron a conocer apropiadamente las responsabilidades y actividades a desarrollar en mi puesto.		
56	En Coomeva Salud mis logros son recompensados.		
57	Mi salario es adecuado, comparado con lo ofrecido en otras organizaciones.		
58	Estoy satisfecho con los beneficios extra legales que ofrece Coomeva Salud.		
59	Mi salario es proporcional a las funciones que hago.		
60	En Coomeva Salud reconocen mi trabajo con incentivos o premios adicionales a mi salario.		
61	Me gustaría que mi salario no estuviera flexibilizado.		

62	Los productos del portafolio de beneficios extralegales que ofrece la empresa se ajustan a mis necesidades.		
63	Otras empresas del mercado ofrecen mejores salarios.		
64	Me gustaría que la empresa fuera más flexible en las horas contratadas.		
65	En esta empresa tengo la seguridad de un trabajo estable.		
66	Me manifestado el potencial que tengo dentro de la organización.		
67	Han reconocido alguna competencia, práctica o proceso que llevo a cabo y que genera impacto en la organización.		
68	Me siento comprometido con Coomeva Salud.		
69	Existe igualdad de oportunidades para todos los colaboradores de Coomeva Salud.		
70	Siento que he crecido profesionalmente en Coomeva Salud.		
71	Sé que tengo un plan carrera y puedo ascender profesionalmente.		
72	Conozco el plan de desarrollo y rotación que han diseñado para mí.		
73	El acuerdo de desempeño es objetivo.		
74	Coomeva Salud ofrece oportunidades para desarrollarse rápidamente.		
75	Tengo oportunidades para hacer cosas distintas o innovadoras en mi trabajo.		
76	En Coomeva Salud existe una cultura de retención de talento.		
77	Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra empresa de Coomeva en igualdad de condiciones, me quedaría donde estoy.		
78	Los 3 aspectos que más valoro en mi trabajo, son:	Seguridad laboral	
		Condiciones económicas	
		Equilibrio entre trabajo y vida	
		Interés en el trabajo	
		Desarrollo personal	
		Ambiente laboral	
		Reconocimiento	
		Beneficios extralegales	

Anexo I. Plan de Análisis

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	PREGUNTAS	PÚBLICOS					Objetivo
			G	JS	JGH	DU	MGU	Referido
1. Reputación	1.1 Cultura Corporativa de la empresa	¿Cómo describiría la cultura de Coomeva Salud? ¿Se siente a gusto con la cultura de Coomeva Salud?	X	X	X	X		2;3
1. Reputación	1.1 Cultura Corporativa de la empresa	¿Cómo integra Coomeva Salud diferentes generaciones?			X			1
1. Reputación	1.1 Cultura Corporativa de la empresa	¿Cómo percibe la calidez de la estructura directiva y gerencial?			X	X	X	2;3
1. Reputación	1.1 Cultura Corporativa de la empresa	¿Conoce información crítica de la Coomeva Salud? (finanzas, inversiones, gestión)					X	1
1. Reputación	1.1 Cultura Corporativa de la empresa	¿Conoce los valores de la Coomeva Salud? ¿Se identifica con alguno?						1
1. Reputación	1.1 Cultura Corporativa de la empresa	¿Conozco la historia de la empresa, cómo nació, cómo ha crecido, cómo ha sido hasta hoy?						1
1. Reputación	1.1 Cultura Corporativa de la empresa	¿Conozco las necesidades de las personas que solicitan nuestros servicios?					X	1
1. Reputación	1.1 Cultura Corporativa de la empresa	¿Considera que Coomeva Salud camina a la velocidad del mercado?	X		X	X	X	2
1. Reputación	1.1 Cultura Corporativa de la empresa	¿Considera que el modelo cooperativo es la base de la gestión diaria en Coomeva?	X			X		2
1. Reputación	1.1 Cultura Corporativa de la empresa	¿Considera que en Coomeva Salud existe una cultura única?						2;3
1. Reputación	1.1 Cultura Corporativa de la empresa	¿Considera que en Coomeva Salud se reconocen los logos y colores corporativo?			X			1
1. Reputación	1.1 Cultura Corporativa de la empresa	¿Considera que la mayoría de los empleados actúan de acuerdo a los valores de la empresa?	X			X	X	2
1. Reputación	1.1 Cultura Corporativa de la empresa	¿Considera que los cambios que se realizan en Coomeva son manejados adecuadamente?	X		X		X	2
1. Reputación	1.1 Cultura Corporativa de la empresa	¿Considera que se vive una misma cultura en toda la empresa o esta segmentada por áreas?						2
1. Reputación	1.1 Cultura Corporativa de la empresa	¿Considero que la mayoría de los cambios impactan positivamente a Coomeva Salud?						2

1. Reputación	1.1 Cultura Corporativa de la empresa	¿Cree que existe empoderamiento en Coomeva Salud?					X	2
1. Reputación	1.1 Cultura Corporativa de la empresa	¿Cree usted que para entrar a trabajar en Coomeva es necesaria una recomendación o influencia?	X					2
1. Reputación	1.1 Cultura Corporativa de la empresa	¿Cuál considera que es la importancia del talento en las empresas?	X		X			2
1. Reputación	1.1 Cultura Corporativa de la empresa	¿Cuál cree que es la relación entre la cultura y la retención de talentos en las empresas?	X	X	X			1
1. Reputación	1.1 Cultura Corporativa de la empresa	¿Cuál es la huella de Coomeva Salud? ¿Su aspecto diferenciador?	X	X	X			2
1. Reputación	1.1 Cultura Corporativa de la empresa	¿Cuáles aspectos se destacan en la cultura de Coomeva Salud?						2
1. Reputación	1.1 Cultura Corporativa de la empresa	¿En Coomeva Salud se estimula la innovación?	X		X	X	X	2;3
1. Reputación	1.1 Cultura Corporativa de la empresa	¿En Coomeva Salud son rígidos las normas y los procedimientos?					X	2
1. Reputación	1.1 Cultura Corporativa de la empresa	¿En esta empresa existe una gran resistencia al cambio en sus dirigentes?				X		2
1. Reputación	1.1 Cultura Corporativa de la empresa	¿En esta empresa hace falta más compromiso de todos para lograr los resultados?				X	X	2
1. Reputación	1.1 Cultura Corporativa de la empresa	¿En esta empresa hay articulación entre los procesos del back office y el front?	X		X	X	X	2
1. Reputación	1.1 Cultura Corporativa de la empresa	¿En esta empresa hay un espíritu cooperativo cuando se atiende a un usuario?						2
1. Reputación	1.1 Cultura Corporativa de la empresa	¿En esta empresa se trabaja con calidad y se respetan las normas y los procedimientos?						1;2
1. Reputación	1.1 Cultura Corporativa de la empresa	¿En esta empresa se trabaja con un enfoque en el usuario?	X		X	X	X	2
1. Reputación	1.1 Cultura Corporativa de la empresa	¿En esta organización se tienen en cuenta fechas especiales?						1;3
1. Reputación	1.1 Cultura Corporativa de la empresa	¿En la empresa hay normas respecto a la presentación personal?						1
1. Reputación	1.1 Cultura Corporativa de la empresa	¿Es claro cuáles son las fortalezas y debilidades de Coomeva Salud?						2
1. Reputación	1.1 Cultura Corporativa de la empresa	¿Es satisfactoria la forma en que Coomeva Salud contribuye a	X					2

	de la empresa	la comunidad?							
1. Reputación	1.1 Cultura Corporativa de la empresa	¿Está a gusto con la cultura corporativa de Coomeva Salud?							2;3
1. Reputación	1.1 Cultura Corporativa de la empresa	¿Existe claridad en los horarios laborales en Coomeva Salud?					X		1
1. Reputación	1.1 Cultura Corporativa de la empresa	¿Ha percibido fuga de talento dentro de la empresa?	X		X	X			1
1. Reputación	1.1 Cultura Corporativa de la empresa	¿La empresa fomenta el equilibrio entre trabajo y vida? ¿Cómo?	X	X	X		X		1;3
1. Reputación	1.1 Cultura Corporativa de la empresa	¿La empresa hace un esfuerzo importante por promover los valores en los colaboradores?			X				2;3
1. Reputación	1.1 Cultura Corporativa de la empresa	¿La marca de esta empresa me llena de orgullo?					X		2
1. Reputación	1.1 Cultura Corporativa de la empresa	¿La visión, misión y objetivos de Coomeva Salud, son conocidos por todos los colaboradores?					X		1
1. Reputación	1.1 Cultura Corporativa de la empresa	¿Los colaboradores saben realmente que está sucediendo alrededor de la empresa?			X		X		2
1. Reputación	1.1 Cultura Corporativa de la empresa	¿Los nuevos métodos y nuevas soluciones son bien recibidos en la empresa?							2
1. Reputación	1.1 Cultura Corporativa de la empresa	¿Los procesos en Coomeva Salud, son ágiles?	X		X	X	X		2
1. Reputación	1.1 Cultura Corporativa de la empresa	¿Para ingresar a laborar en esta empresa es necesaria la recomendación o la influencia?				X	X		1
1. Reputación	1.1 Cultura Corporativa de la empresa	¿Qué acciones lleva a cabo su área para el mejoramiento de la cultura en Coomeva Salud?							1
1. Reputación	1.1 Cultura Corporativa de la empresa	¿Qué cualidades debe tener un aspirante para encajar en la cultura de Coomeva Salud?	X	X	X				1
1. Reputación	1.1 Cultura Corporativa de la empresa	¿Qué significa para usted, un buen lugar para trabajar?	X	X	X				2
1. Reputación	1.1 Cultura Corporativa de la empresa	¿Qué tipo de sanciones utiliza la empresa ante una falta?			X				1
1. Reputación	1.2 Reputación Interna	¿A las personas se les anima para que equilibren su trabajo con la vida personal?			X				2;3
1. Reputación	1.2 Reputación Interna	¿Conoce proyectos de responsabilidad social que adelante Coomeva Salud?			X				1

1. Reputación	1.2 Reputación Interna	¿Considera que Coomeva Salud adopta estrategias globales adaptadas a la realidad local? ¿Cuáles?	X		X			1;2
1. Reputación	1.2 Reputación Interna	¿Considera que existe una diferencia entre imagen y reputación corporativa? ¿Cuál?		X	X			2
1. Reputación	1.2 Reputación Interna	¿Considera que los medios de comunicación en Coomeva Salud son efectivos?	X			X	X	2
1. Reputación	1.2 Reputación Interna	¿Considero que la forma en que se organiza el trabajo en mi unidad contribuye con la productividad del área?				X	X	2
1. Reputación	1.2 Reputación Interna	¿Cree que Coomeva Salud es una empresa con credibilidad?	X		X	X	X	2
1. Reputación	1.2 Reputación Interna	¿Cree que los colaboradores actuales son buenos embajadores de la marca Coomeva?	X	X	X	X	X	2
1. Reputación	1.2 Reputación Interna	¿Cuál es la misión de Coomeva Salud?						1
1. Reputación	1.2 Reputación Interna	¿Cuál es su percepción de Coomeva Salud?						2
1. Reputación	1.2 Reputación Interna	¿Cuáles cree que son los conceptos que debe transmitir la empresa?	X	X	X			2
1. Reputación	1.2 Reputación Interna	¿Cuándo las personas cambian de función o área se les hace sentir en casa?						2;3
1. Reputación	1.2 Reputación Interna	¿En Coomeva Salud hay un sentido de familia o de equipo?			X		X	2;3
1. Reputación	1.2 Reputación Interna	¿En nuestra empresa son tan importantes los clientes internos como los externos?				X	X	2;3
1. Reputación	1.2 Reputación Interna	¿Estoy orgulloso de trabajar en Coomeva Salud?				X		2
1. Reputación	1.2 Reputación Interna	¿La comodidad de mi área de trabajo es óptima?				X	X	2;3
1. Reputación	1.2 Reputación Interna	¿Los ambientes de trabajo están limpios y ordenados?						2;3
1. Reputación	1.2 Reputación Interna	¿Los jefes demuestran interés en mí como persona, no tan solo como trabajador?				X		2;3
1. Reputación	1.2 Reputación Interna	¿Mi jefe me mantiene informado de cambios y asuntos de Coomeva Salud?				X	X	2
1. Reputación	1.2 Reputación Interna	¿Mi jefe me trata con respeto?						2;3
1. Reputación	1.2 Reputación Interna	¿Mi participación en la empresa es importante?						2
1. Reputación	1.2 Reputación Interna	¿Por qué cree que las personas quieren trabajar en Coomeva Salud?	X	X	X			2
1. Reputación	1.2 Reputación Interna	¿Puede la reputación hacer de una organización, más competitiva?			X			2

1. Reputación	1.2 Reputación Interna	¿Puedo contar con la ayuda de mis compañeros, para desempeñar mis labores diarias?				X	X	2
1. Reputación	1.2 Reputación Interna	¿Realizan algún tipo de medición de la reputación empresarial? ¿Cuál?		X	X			1
1. Reputación	1.2 Reputación Interna	¿Recibo retroalimentación clara de mi jefe sobre mi trabajo?				X	X	1;3
1. Reputación	1.2 Reputación Interna	¿Recomendaría a un amigo trabajar en Coomeva Salud ?		X		X	X	2
1. Reputación	1.2 Reputación Interna	¿Siento que estamos todos los colaboradores en el mismo "barco"?						2
1. Reputación	1.2 Reputación Interna	¿Tengo una buena relación con mi jefe directo?				X	X	2
1. Reputación	1.3 Posicionamiento	¿A muchas personas les gustaría trabajar en Coomeva Salud?						2
1. Reputación	1.3 Posicionamiento	¿A qué se debe el posicionamiento de Coomeva Salud ?	X	X				2
1. Reputación	1.3 Posicionamiento	¿Actualmente cuál cree que es la imagen que se percibe de Coomeva Salud?						2
1. Reputación	1.3 Posicionamiento	¿Cómo cree que perciben a Coomeva en el sector salud?	X		X			2
1. Reputación	1.3 Posicionamiento	¿Cómo posicionar una marca en tiempos de crisis?	X	X	X			2
1. Reputación	1.3 Posicionamiento	¿Cómo quiere que sea reconocida Coomeva Salud?	X		X			2
1. Reputación	1.3 Posicionamiento	¿Conoce algún premio o reconocimiento que haya tenido Coomeva Salud?		X	X			1
1. Reputación	1.3 Posicionamiento	¿Considera que usted es pieza clave en el posicionamiento de Coomeva Salud?				X	X	2
1. Reputación	1.3 Posicionamiento	¿Considero que Coomeva Salud es de las mejores instituciones de salud en Colombia?						2
1. Reputación	1.3 Posicionamiento	¿Coomeva Salud contribuye a los resultados de la región?				X	X	1
1. Reputación	1.3 Posicionamiento	¿Coomeva Salud es una empresa importante en el país?						2
1. Reputación	1.3 Posicionamiento	¿Cree que el posicionamiento de Coomeva Salud corresponde con la realidad que se vive en la organización?	X		X			2
1. Reputación	1.3 Posicionamiento	¿Cree que es fácil dañar la reputación de una empresa? ¿Cómo podría hacerlo?						2
1. Reputación	1.3 Posicionamiento	¿Cuál considera que es el actual posicionamiento de Coomeva Salud?	X	X	X		X	2
1. Reputación	1.3 Posicionamiento	¿Cuál cree que es la empresa líder en el sector salud?						2
1. Reputación	1.3 Posicionamiento	¿Cuál empresa del sector salud cree que es la más posicionada del mercado?	X	X	X		X	2

1. Reputación	1.3 Posicionamiento	¿Cuál es el futuro para Coomeva en el sector salud?	X			X	X	2
1. Reputación	1.3 Posicionamiento	¿Cuáles creen que son los principales intereses de los colaboradores dentro de la empresa?		X	X			2
1. Reputación	1.3 Posicionamiento	¿De quién cree que es la labor de posicionar una marca?			X			2
1. Reputación	1.3 Posicionamiento	¿La imagen de Coomeva Salud, se ha fortalecido en el tiempo?						2
1. Reputación	1.3 Posicionamiento	¿Las personas reconocen Coomeva Salud cuando hablo de ella?						2
1. Reputación	1.3 Posicionamiento	¿Le gusta trabajar en una empresa que tenga el tipo de reputación de Coomeva Salud?						3
1. Reputación	1.3 Posicionamiento	¿Qué conceptos llegan a su mente cuando piensa en Coomeva Salud?						2
1. Reputación	1.3 Posicionamiento	¿Qué le hace falta a Coomeva Salud para ser líder en el país?	X	X	X			2
1. Reputación	1.3 Posicionamiento	¿Qué medios utiliza Coomeva Salud para posicionar su marca?		X	X			1
1. Reputación	1.3 Posicionamiento	¿Qué tanto valor cree que tiene la marca Coomeva Salud						2;3
1. Reputación	1.3 Posicionamiento	¿Qué tipo de información se divulga de la empresa a los colaboradores?	X					1
2. Atracción y Selección	2.1 Atracción	¿Coomeva Salud es atractiva como oferta laboral?						2;3
2. Atracción y Selección	2.1 Atracción	¿Cree que Coomeva Salud es un lugar apetecido para trabajar?	X		X	X	X	2;3
2. Atracción y Selección	2.1 Atracción	¿Cree que los procesos de atracción y selección en Coomeva Salud son efectivos?		X	X	X	X	2
2. Atracción y Selección	2.1 Atracción	¿Cuál considera que es la calidad del reclutamiento en esta empresa? / ¿Cómo calificaría la calidad de los procesos de reclutamiento?		X	X	X		2

2. Atracción y Selección	2.1 Atracción	¿Cuáles considera que son las formas de atracción de una empresa?						1
2. Atracción y Selección	2.1 Atracción	¿Cuáles de estos medios cree que es más efectivo para reclutar personas? Web corporativa, bolsas de empleo, redes profesionales, redes sociales, referidos		X				1
2. Atracción y Selección	2.1 Atracción	¿Cuándo se abre una vacante, a que aspecto se le da mayor relevancia?						1
2. Atracción y Selección	2.1 Atracción	¿El reclutamiento en esta empresa es oportuno?			X			2
2. Atracción y Selección	2.1 Atracción	¿En Coomeva Salud saben cómo atraer talento clave?	X	X	X			2
2. Atracción y Selección	2.1 Atracción	¿En Coomeva Salud se atrae personal no adecuado?						2
2. Atracción y Selección	2.1 Atracción	¿En esta empresa lo persuaden a uno para que labore en ella?						2
2. Atracción y Selección	2.1 Atracción	¿En esta empresa se utilizan estrategias eficaces de reclutamiento?					X	1
2. Atracción y Selección	2.1 Atracción	¿Es fácil reclutar médicos en Coomeva Salud? ¿Cuál es el mayor inconveniente?		X	X	X		1
2. Atracción y Selección	2.1 Atracción	¿Esta empresa es interesante porque ofrece muchos beneficios?					X	2

2. Atracción y Selección	2.1 Atracción	¿Esta empresa no es atractiva para laborar en esta ciudad, en otro si?						2
2. Atracción y Selección	2.1 Atracción	¿Existe una estrategia de Employer Branding en Coomeva Salud?	X	X	X			1
2. Atracción y Selección	2.1 Atracción	¿Existen los semilleros de personal en cargos de médicos?		X				1
2. Atracción y Selección	2.1 Atracción	¿Existen registros de candidatos potenciales que no culminaron su proceso de selección en Coomeva Salud?		X	X			1
2. Atracción y Selección	2.1 Atracción	¿He realizado reclutamiento sin ser una función de mi cargo?				X	X	1
2. Atracción y Selección	2.1 Atracción	¿Las personas llegan a esta empresa porque no hay más a dónde ir?						2
2. Atracción y Selección	2.1 Atracción	¿Me da igual ser seleccionado para esta empresa que para otras?				X	X	2
2. Atracción y Selección	2.1 Atracción	¿No me interesa laborar en esta empresa?						2;3
2. Atracción y Selección	2.1 Atracción	¿Qué hace de Coomeva Salud un lugar atractivo para trabajar?	X					2;3
2. Atracción y Selección	2.1 Atracción	¿Qué lo sedujo de Coomeva Salud para que Usted este trabajando aquí?		X				2;3

2. Atracción y Selección	2.1 Atracción	¿Se innova en las estrategias de reclutamiento?			X			1
2. Atracción y Selección	2.1 Atracción	¿Se utilizan herramientas tecnológicas para el reclutamiento?						1
2. Atracción y Selección	2.2 Selección	¿Cómo está la balanza entre la experiencia y las competencias a la hora de seleccionar un candidato?						2
2. Atracción y Selección	2.2 Selección	¿Considera que Cali cuenta con grandes reservas de talento?	X	X	X			2
2. Atracción y Selección	2.2 Selección	¿Considera que el informe de selección es una herramienta útil para tomar una decisión?		X		X		1;2
2. Atracción y Selección	2.2 Selección	¿Considera que existen grandes posibilidades de ascenso y promoción en Coomeva Salud?		X		X	X	2
2. Atracción y Selección	2.2 Selección	¿Considera que la calidad de los procesos de selección es la adecuada?		X	X			2
2. Atracción y Selección	2.2 Selección	¿Considera que la oportunidad de los procesos de selección es la adecuada?						2
2. Atracción y Selección	2.2 Selección	¿Considera usted que los procesos de selección de médicos son largos?						2
2. Atracción y Selección	2.2 Selección	¿Considera usted que los procesos de selección de médicos son transparentes?				X	X	2

2. Atracción y Selección	2.2 Selección	¿Cree que es ágil el proceso de selección?						2
2. Atracción y Selección	2.2 Selección	¿Ha participado en más de 2 procesos de selección al mismo tiempo?						1
2. Atracción y Selección	2.2 Selección	¿Manejan algún tipo de insumo diferenciador en los procesos de selección?		X	X			1
2. Atracción y Selección	2.2 Selección	¿Nuestra gente se selecciona bien?						2
2. Atracción y Selección	2.2 Selección	¿Podría asegurar que los candidatos seleccionados son los mejores del mercado?		X		X		2
2. Atracción y Selección	2.2 Selección	¿Por qué cree que hay candidatos que desisten durante los procesos de selección?		X	X			2
2. Atracción y Selección	2.2 Selección	¿Se selecciona a las personas con las habilidades y capacidades necesarias?						2
2. Atracción y Selección	2.2 Selección	¿Se siente usted satisfecho con las personas que selecciona?		X				2
2. Atracción y Selección	2.2 Selección	Independientemente de los conocimientos técnicos, ¿Cuáles son las 3 características que deben tener los candidatos para trabajar en Coomeva Salud?	X	X	X			2
2. Atracción y Selección	2.3 Contratación	¿Cómo calificaría los trámites de ingreso?						2

2. Atracción y Selección	2.3 Contratación	¿Considera que existen muchos requisitos para ingresar a esta empresa?						2
2. Atracción y Selección	2.3 Contratación	¿Considera que los procesos de contratación en esta empresa son rápidos?					X	1;2
2. Atracción y Selección	2.3 Contratación	¿Considero que se debe revisar el proceso de contratación en esta empresa?						1;2
2. Atracción y Selección	2.3 Contratación	¿Cuánto tarda el proceso de contratación en la empresa?		X	X			1
2. Atracción y Selección	2.3 Contratación	¿En esta empresa hay acompañamiento en los procesos de contratación?						1;2
2. Atracción y Selección	2.3 Contratación	¿En esta empresa son claros en las condiciones de contratación?			X			1;2
2. Atracción y Selección	2.3 Contratación	¿En esta empresa son muy exigentes para contratar a alguien?					X	2
2. Atracción y Selección	2.3 Contratación	¿Las personas que acompañan el proceso de contratación son atentas y están dispuestas a resolver inquietudes?				X	X	2
2. Atracción y Selección	2.3 Contratación	¿Me gustaría que la empresa fuera más flexible en las horas contratadas?				X	X	2
2. Atracción y Selección	2.3 Contratación	¿Qué considera que compromete más al trabajador, el tipo de funciones que desarrolla o las emociones que espera dentro de la compañía?	X	X	X			2

2. Atracción y Selección	2.3 Contratación	¿Qué tipo de contrato le gustaría tener?				X	X	2
2. Atracción y Selección	2.3 Contratación	¿Son claros los procesos de traslados o ascensos dentro de Coomeva Salud?		X	X	X		2
3. Retención	3.1 Retribución	¿A las personas se les retribuye de forma adecuada por su trabajo?						1;3
3. Retención	3.1 Retribución	¿Además del económico, que otro factor es importante en materia de retribución?						1
3. Retención	3.1 Retribución	¿Alguna vez le han manifestado el potencial que tiene dentro de la organización?				X	X	1
3. Retención	3.1 Retribución	¿Aquí tenemos beneficios especiales que no son muy comunes?						1;3
3. Retención	3.1 Retribución	¿Conoce cuál es el impacto de sus funciones en la visión de Coomeva Salud?		X		X	X	1
3. Retención	3.1 Retribución	¿Conozco el modelo de compensación variable que tiene la empresa?				X		1;3
3. Retención	3.1 Retribución	¿Considera que hay otras empresas del mercado que ofrece mejores salarios o beneficios?		X	X	X	X	2
3. Retención	3.1 Retribución	¿El proceso de retribución está ligado a la cultura de la organización? ¿Cómo?						1
3. Retención	3.1 Retribución	¿En esta empresa se paga conforme a la ley laboral?						1
3. Retención	3.1 Retribución	¿Está satisfecho con los beneficios extra legales que ofrece Coomeva Salud?					X	2;3
3. Retención	3.1 Retribución	¿Existe una cultura de retención de talento en Coomeva Salud?	X		X	X		1;2
3. Retención	3.1 Retribución	¿Existe una remuneración basada en el crecimiento de la empresa?	X		X			1

3.	Retención	3.1 Retribución	¿Los productos del portafolio de beneficios extralegales que ofrece la empresa se ajustan a mis necesidades?				X	X	2;3
3.	Retención	3.1 Retribución	¿Me gustaría que mi salario no estuviera flexibilizado?				X	X	2
3.	Retención	3.1 Retribución	¿Mi salario es proporcional a las funciones que hago?				X	X	2
3.	Retención	3.1 Retribución	¿Reconocen nuestro trabajo con incentivos o premios adicionales a mi salario?				X	X	1
3.	Retención	3.1 Retribución	¿Siente que su salario es adecuado, comparado con lo ofrecido en otras organizaciones?				X	X	2;3
3.	Retención	3.1 Retribución	¿Siente que sus logros son recompensados?					X	2;3
3.	Retención	3.1 Retribución	¿Sus opiniones y sugerencias son tenidas en cuenta por las directivas?				X		1
3.	Retención	3.1 Retribución	¿Utilizo los beneficios extralegales que Coomeva Salud ofrece?				X		1
3.	Retención	3.2 Desarrollo	¿Al ingresar, se proporciona la inducción pertinente para conocer las responsabilidades y políticas en Coomeva Salud?				X	X	1
3.	Retención	3.2 Desarrollo	¿Cómo se reconoce el rol y el éxito de los empleados en la compañía?	X		X			2;3
3.	Retención	3.2 Desarrollo	¿Conoce si tienen un plan de desarrollo y rotación para usted?					X	1
3.	Retención	3.2 Desarrollo	¿Coomeva Salud ofrece oportunidades para desarrollarse rápidamente?				X	X	1
3.	Retención	3.2 Desarrollo	¿El acuerdo de desempeño es objetivo?				X	X	2
3.	Retención	3.2 Desarrollo	¿En Coomeva Salud se retiene el talento?					X	1;2
3.	Retención	3.2 Desarrollo	¿Han reconocido alguna competencia, práctica o proceso que usted lleve a cabo y que genere impacto en la organización?				X	X	1

3.	Retención	3.2 Desarrollo	¿La capacitación que recibe es la necesaria?						2
3.	Retención	3.2 Desarrollo	¿Las estrategias y políticas de la organización, están orientadas al desarrollo del personal?						2
3.	Retención	3.2 Desarrollo	¿Quién considera que es el responsable de la gerencia del personal en Coomeva Salud?						2
3.	Retención	3.2 Desarrollo	¿Se ha sentido desalentado en Coomeva Salud?						2
3.	Retención	3.2 Desarrollo	¿Se me dio a conocer apropiadamente las responsabilidades y actividades a desarrollar en mi puesto?				X	X	1
3.	Retención	3.2 Desarrollo	¿Se siente comprometido con Coomeva Salud? ¿Por qué?		X	X	X		2
3.	Retención	3.2 Desarrollo	¿Siente que existe igualdad de oportunidades para todos los colaboradores de Coomeva Salud?	X		X		X	2
3.	Retención	3.2 Desarrollo	¿Siente que ha crecido profesionalmente en Coomeva Salud?				X	X	2;3
3.	Retención	3.2 Desarrollo	¿Siento que tengo un plan carrera y puedo ascender profesionalmente?					X	2
3.	Retención	3.2 Desarrollo	¿Tenemos una buena metodología de acuerdo de desempeño?						2
3.	Retención	3.2 Desarrollo	¿Tengo aspiraciones en roles administrativos en esta empresa?				X	X	1
3.	Retención	3.2 Desarrollo	¿Tengo oportunidades para hacer cosas distintas o innovadoras en mi trabajo?				X	X	1
3.	Retención	3.3 Propuesta de valor	¿Aquí lo último que puede pasar es un despido masivo?						2
3.	Retención	3.3 Propuesta de valor	¿Cómo Coomeva Salud contribuye al desarrollo de los colaboradores?	X	X	X			1;3
3.	Retención	3.3 Propuesta de valor	¿Cómo recompensa Coomeva Salud a sus colaboradores?	X	X				1;3

3.	Retención	3.3 Propuesta de valor	¿Cómo se comunica la propuesta de valor de Coomeva Salud a los empleados?	X	X	X			1;3
3.	Retención	3.3 Propuesta de valor	¿Conozco todos los beneficios que tenemos por ser empleados de esta empresa?						1;3
3.	Retención	3.3 Propuesta de valor	¿Considera que función directiva de Coomeva Salud tiene credibilidad? / ¿Cree usted en la función directiva de Coomeva Salud?	X		X	X		2
3.	Retención	3.3 Propuesta de valor	¿Considera que la crisis de la salud, afecta su desempeño?	X		X	X	X	2
3.	Retención	3.3 Propuesta de valor	¿Cuál de esos factores es más importante a la hora de evaluar la posibilidad de traslado? (Dinero, reto profesional, ambiente laboral, reconocimiento, beneficios extralegales)						1
3.	Retención	3.3 Propuesta de valor	¿Cuáles de los siguientes aspectos son más valorados por usted? seguridad laboral a largo plazo, condiciones económicas, conciliación de trabajo y vida privada, perspectivas de futuro e interés por un trabajo interesante				X	X	1;3
3.	Retención	3.3 Propuesta de valor	¿Cuáles son los activos intangibles de Coomeva Salud?						1;3
3.	Retención	3.3 Propuesta de valor	¿Cuáles son los activos tangibles de Coomeva Salud?						1;3
3.	Retención	3.3 Propuesta de valor	¿Cuáles son los beneficios psicológicos de trabajar en Coomeva Salud?	X	X	X			2;3
3.	Retención	3.3 Propuesta de valor	¿En Coomeva Salud sus directivos muestran preocupación por el bienestar de los colaboradores?					X	2;3
3.	Retención	3.3 Propuesta de valor	¿En esta empresa hay un modelo claro de gestión humana?				X	X	2;3
3.	Retención	3.3 Propuesta de valor	¿En esta empresa tengo seguridad de un trabajo estable?				X	X	2;3
3.	Retención	3.3 Propuesta de valor	¿Esta empresa ha contribuido para que mi familia tenga una estabilidad económica?						2;3
3.	Retención	3.3 Propuesta de valor	¿Esta empresa me ha brindado todo lo necesario para mi desarrollo profesional?				X		2;3

3.	Retención	3.3 Propuesta de valor	¿Esta empresa tiene mucho que ofrecer a sus empleados?						2;3
3.	Retención	3.3 Propuesta de valor	¿Por qué está comprometido con Coomeva Salud?					X	2
3.	Retención	3.3 Propuesta de valor	¿Por qué razones sigue trabajando en esta organización?		X	X			2;3
3.	Retención	3.3 Propuesta de valor	¿Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra empresa de Coomeva en igualdad de condiciones, me quedaría dónde estoy?				X	X	3

Anexo J. Cronograma de Investigación

CRONOGRAMA. CARACTERIZACIÓN DE ESTRATEGIA DE "EMPLOYER BRANDING" (GESTIÓN DE MARCA) EN EL PROCESO DE ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE LOS CARGOS MÉDICOS DE COOMEVA EPS, COOMEVA MEDICINA PREPAGADA Y SINERGIA GLOBAL EN SALUD, EN SANTIAGO DE CALI, COLOMBIA.																				
FASE	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPON.	AG O	SE P	OC T	NO V	DI C	EN E	FE B	MA R	AB R	MA Y	JU N	JUL	AG O	SE P	OC T	NO V	DI C
1. Elaboración del anteproyecto	1.1. Planteamiento del problema	1.1.1. Definición del problema	Estudiantes	X																
		1.1.2. Antecedentes	Estudiantes	X																
		1.1.3 Formulación	Estudiantes	X																
	1.2. Objetivos	1.2.1 Objetivo general	Estudiantes	X																
		1.2.2. Objetivo específico	Estudiantes	X																
	1.3. Elaboración del Estado del Arte	1.3.1. Revisión de estudios nacionales e internacionales	Estudiantes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
		1.3.2. Revisión de otras fuentes documentales	Estudiantes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
	1.4. Marco referencial	1.4.1. Marco teórico	Estudiantes	X	X	X				X	X					X				
		1.4.2. Marco conceptual	Estudiantes	X	X	X				X	X					X				
		1.4.3. Marco empresarial	Estudiantes	X	X	X				X	X					X				
		1.4.4. Marco Legal	Estudiantes	X	X	X				X	X					X				
	1.5. Marco metodológico	1.5.1. Definición de sujetos de indagación	Estudiantes		X					X										
		1.5.2. Cronograma de actividades	Estudiantes		X					X										
		1.5.3.	Estudiantes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			

		Elaboración fichas de estudio																				
2. Revisión del anteproyec to	2.1. Aprobación del anteproyecto	2.1.1. Entrega de anteproyecto a la facultad	Estudiantes			X																
		2.1.2. Lectura del documento	Est /Asesor			X	X															
		2.1.3. Correcciones	Estudiantes				X	X														
3. Elaboració n de trabajo de investigaci ón	3.1. Diagnóstico de los procesos actuales.	3.1.1. Revisión documental de los procesos	Estudiantes			X	X		X	X		X	X									
		3.1.2. Entrevista con Gerente Coomeva EPS, Coomeva Medicina Prepagada y Sinergia Global en Salud regional suroccidente.	Estudiantes													X						
		3.1.3. Entrevista con Jefe de Selección de Coomeva Servicios Administrativos.	Estudiantes													X						
		3.1.4. Entrevista con Jefe de Gestión Humana Suroccidente.	Estudiantes													X						
	3.2. Exploración de percepción de los procesos por parte de directivos y colaboradores	3.2.1. Revisión documental en informes	Estudiantes							X	X	X	X	X								
		3.2.2. Elaboración de categorías de análisis	Est /Asesor							X	X	X										
		3.2.3. Elaboración de	Est /Asesor										X	X	X							

	preguntas, validación y corrección																			
	3.2.4. Aplicación de encuestas a Directores de Unidades de Prestación de Servicio	Estudiantes													X					
	3.2.5. Aplicación de encuestas a Médicos Generales de Unidades	Estudiantes													X					
	3.2.6. Transcripción de la información por categorías	Estudiantes													X					
3.3. Definir propuesta de valor de la organización para los colaboradores	3.3.1. Revisión documental en Coomeva	Estudiantes							X	X	X	X	X							
	3.3.2. Entrevista con Gerente Coomeva EPS, Coomeva Medicina Prepagada y Sinergia Global en Salud regional suroccidente.	Estudiantes													X					
	3.3.3. Entrevista con Jefe de Selección de Coomeva Servicios Administrativos.	Estudiantes													X					
	3.3.4. Entrevista con Jefe de Gestión Humana Suroccidente.	Estudiantes													X					

	3.4. Elaboración de propuesta de mejoramiento a partir del Employer Branding	3.4.1. Revisión de información obtenida	Estudiantes													X	X			
		3.4.2. Presentación de resultados	Est /Asesor													X	X	X		
		3.4.3. Identificación de falencias	Estudiantes														X	X		
		3.4.4. Elaboración de propuesta	Estudiantes														X	X		
4. Revisión del trabajo de investigación	4.1. Elaboración del informe final	4.1.1. Revisión de normas APPA	Estudiantes															X		
		4.1.2. Revisión final	Asesor															X		
		4.1.3. Correcciones y ajustas	Estudiantes															X		
5. Sustentación	5.1. Presentación del informe	5.1.1 Entrega del trabajo a la facultad	Est /Asesor															X		
		5.1.2. Asignación de jurados	Facultad															X		
		5.1.3. Lectura de informe	Facultad															X	X	
		5.1.4. Elaboración de ajustes (si hay a lugar)	Estudiantes																X	
		5.1.4. Presentación ante jurados	Estudiantes																	X