



**EMCO
SALUD**
GRUPO EMPRESARIAL



**Universidad del
Rosario**

PROYECTO INTEGRADOR

Natalia Quintero Pérez

María Paula Castellanos Delgado

Mónica Alexandra Ramírez Hoyos

Especialización en Gestión Humana

Escuela de Administración

Junio 22 de 2024

Ibagué, Colombia 2024



Declaramos bajo gravedad de juramento, que hemos escrito el presente proyecto integrador de especialización por nuestra propia cuenta, y que, por lo tanto, su contenido es original. Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información, y que este proyecto integrador de especialización no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación".(Natalia Quintero Pérez, María Paula Castellanos y Mónica Alexandra Ramírez Hoyos / Junio 22 de 2024).



Universidad del
Rosario

Declaración de exoneración de responsabilidad:
“Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él”. (Natalia Quintero Pérez, María Paula Castellanos y Mónica Alexandra Ramírez Hoyos/ Junio 22 de 2024).



Equipo de trabajo



Comunicadora Social

—**Natalia Quintero Pérez**



Ingeniera Industrial

—**María Paula Castellanos Delgado**



Administradora de negocios internacionales

—**Mónica Alexandra Ramírez Hoyos**



Universidad del
Rosario

Descripción de la empresa



EMCO
SALUD
GRUPO EMPRESARIAL

Entidad asociada
como grupo empresarial
dedicada a la prestación de
servicios integrales de salud

9 DE MAYO
1986





MISION

Mejorar la calidad de vida de la comunidad en el Tolima. Nos dedicamos a promover la salud, prevenir enfermedades, brindar tratamientos efectivos y apoyar en la recuperación del paciente.

Mediante la prestación de servicios de salud eficientes y de alta calidad, respaldados por nuestra avanzada capacidad científica y tecnológica. Trabajamos por el bienestar, impulsando tanto desarrollo integral como el crecimiento de nuestra institución.



VISION

Nos proponemos ser la empresa con la mejor infraestructura física y tecnológica para la atención de usuarios que nos permita ejercer un liderazgo en la región sur colombiana y a nivel nacional, logrando innovación permanente, mejoramiento continuo y gestión humana, tanto en el ámbito técnico, administrativo y financiero, como en la calidad del servicio, promocionando el trabajo en equipo y el desarrollo del recurso humano comprometido con la Institución

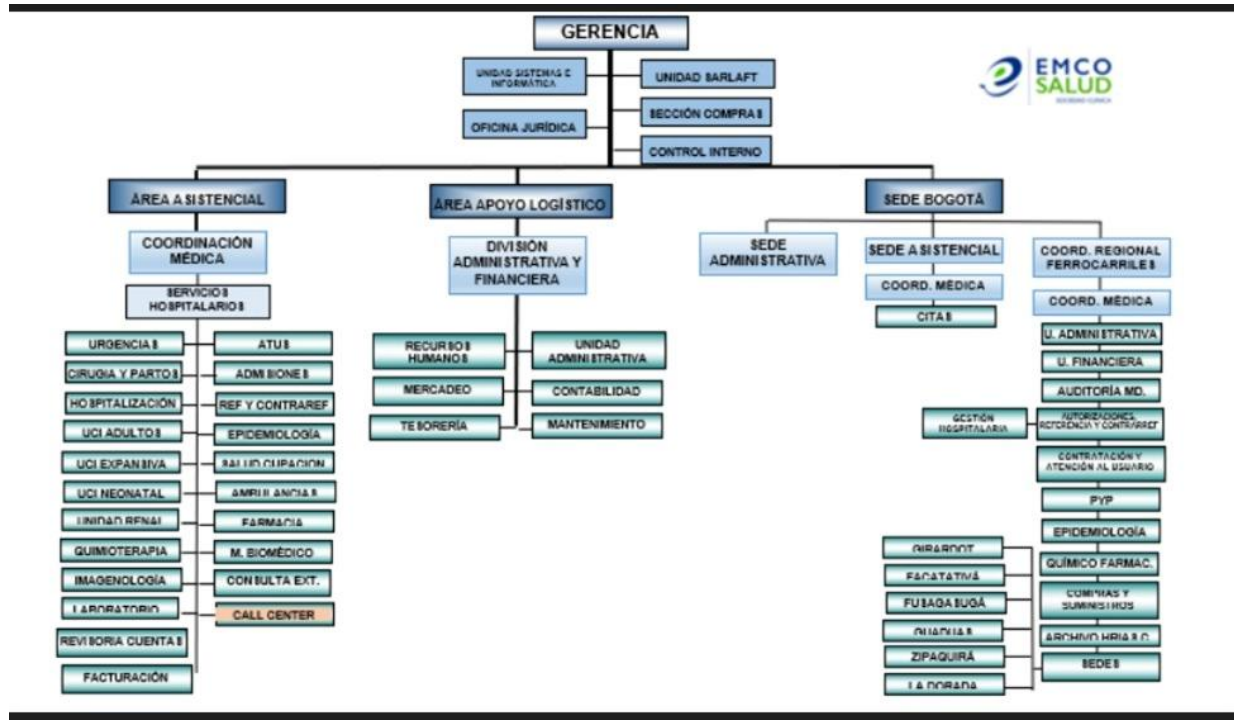


Universidad del
Rosario

ORGANIGRAMA



Universidad del
Rosario



MODELO MATRICIAL

DOFA



Universidad del
Rosario

DEBILIDADES

- . Baja productividad
- . Altos índices de errores
- . Dificultad de retención de talento

AMENAZAS

- .Dificultad de convocatoria
De nuevos talentos
- .Desacreditación de Good Will
Laboral
- .Robo de talento formado en nuestra institución

FORTALEZAS

- . Creación de nueva sede
- . Personal ampliamente calificado
- . Alta demanda prestación de servicios

OPORTUNIDADES

- . Proceso de reorganización administrativa
- . Inversion de formación de talento
- . Gestion y optimización del tiempo

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS



Universidad del
Rosario

FACTOR CRÍTICO: OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	RESULTADO
GESTION DE VENTAJAS Y ESPACIOS DE VALOR AGREGADO LABORAL	10%	4	0,40
PROCESO DE REORGANIZACION ADMINISTRATIVA	20%	4	0,80
INVERSION EN FORMACION DE TALENTO	15%	3	0,45
CAPACITACION EN GESTION Y OPTIMIZACION DEL TIEMPO	5%	3	0,15

FACTOR CRÍTICO: AMENAZAS	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	RESULTADO
DIFICULTAD DE CONVOCATORIA DE NUEVOS TALENTOS.	20%	1	0,20
DESACREDITACION DE GOOD WILL LABORAL	10%	2	0,20
ROBO DE TALENTO FORMADO EN NUESTRA INSTITUCION	15%	1	0,15
CARGA PARAFISCAL	5%	2	0,10



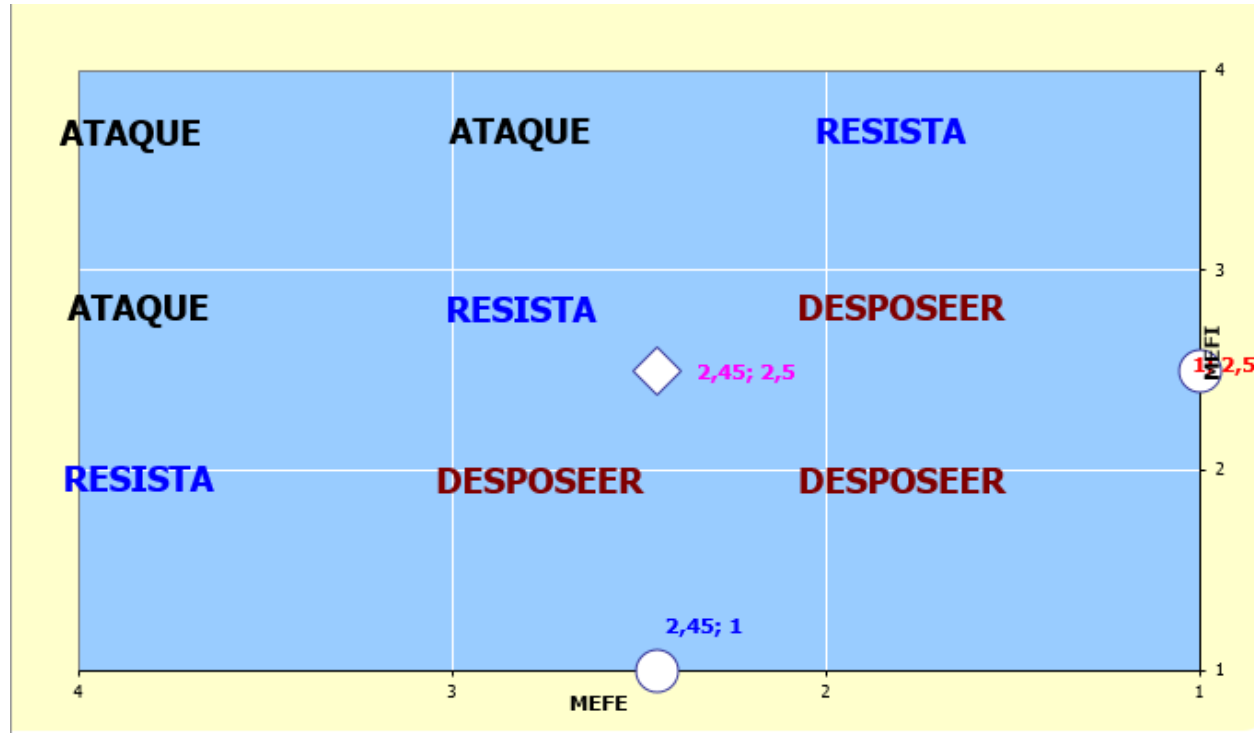
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

FACTOR CRITICO: FORTALEZAS	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	RESULTADO
CREACION DE NUEVA SEDE	5%	3	0,15
PERSONAL AMPLIAMENTE CALIFICADO	10%	3	0,30
ALTA DEMANDA DE PRESTACION DE SERVICIOS	15%	4	0,60
CAPACIDAD ECONOMICA Y FINANCIERA	20%	4	0,80

FACTOR CRITICO: DEBILIDADES	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	RESULTADO
BAJA PRODUCTIVIDAD	20%	1	0,20
ALTOS INDICES DE ERRORES	15%	1	0,15
DIFICULTAD DE RETENCION TALENTO	10%	2	0,20
DESCONECCION DE ORDENES CON LA REALIDAD	5%	2	0,10



CONTRASTE MATRIZ INTERNA- EXTERNA



CLASIFICACIÓN SECTOR

III -V -VII (RETENER, MANTENER , RESISTIR) Enfóquese a la excelencia operativa y mejore la calidad de sus productos y servicios a sus clientes.

Matriz Perfil De Competencia



Universidad del
Rosario

		ORGANIZACIÓN						
		1 propia		2 1a		3 gente cuida		
FACTOR CRITICO DE ÉXITO		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL
1	Capacitación en Gestión Administrativa para el personal.	11%	2	0,2	3	0,3	2	0,2
2	Capacitaciones medicas misionales	15%	4	0,6	3	0,5	1	0,2
3	Bonos por Desempeño	7%	3	0,2	1	0,1	1	0,1
4	Salario Emocional: Desarrollar políticas específicas para abordar el salario emocional, como programas de bienestar, horarios flexibles y beneficios adicionales.	30%	2	0,6	2	0,6	2	0,6
5	Administrativos con Fortalezas en Gestión del Tiempo	5%	1	0,1	4	0,2	2	0,1
6	Trabajo en Equipo	5%	1	0,1	1	0,1	2	0,1
7	Orientacion al resultado por metas grup	12%	3	0,4	2	0,2	1	0,1
8	Bienestar y Clima Organizacional: Implementar iniciativas de bienestar que promuevan un equilibrio entre el trabajo y la vida personal, como programas de salud, actividades recreativas y servicios de apoyo psicológico.	15%	2	0,3	1	0,2	4	0,6
9				-		-		-
10				-		-		-
TOTALES		100%	2,39		2,09		1,96	

Detección de las primeras causas del problema

- Falta de Reconocimiento y Apreciación
- Falta de Perspectivas de Carrera
- Oportunidades de Desarrollo



Espina de pescado



Universidad del
Rosario

SALARIO EMOCIONAL



- Desmotivación del personal
- Baja productividad
- Ambiente laboral negativo
- Baja alidad en el trabajo
- Rotación de personal

BIENESTAR



- Ausentismo
- Baja moral y satisfacción laboral
- Rotación de bienestar elevada
- Dificultad para atraer y retener talento

CAPACITACION Y ACOMPAÑAMIENTO



- Baja productividad
- Altos indices de errores
- Frustración y desmotivación
- Rotación de personal
- Dificultad para adaptarse a los cambios

CLIMA ORGANIZACIONAL



- Baja moral y motivación
- Aumento del estrés
- Altas tasas de rotación de personal
- Falta de colaboración y trabajo en equipo
- Dificultades para atraer talento

LIDERAZGO



- Falta de autonomía y empoderamiento
- Desconexión con la realidad del trabajo diario
- Barreras en la comunicaión
- Desmotivación y falta de compromiso
- Dificultades para atraer y retener talentoo
- Falta de desarrollo profesional
- Falta de diversidad e inclusión
- Desconexión entre los objetivos organizacionales e individuales

ESTRUCTURA



ALTA
ROTACIÓN DEL
PERSONAL



Presentación de los resultados del diagnóstico de la empresa



Cultura Organizacional

La estructura jerárquica de Emcosalud puede evidenciar un obstáculo en el flujo de información de manera efectiva.



Clima Organizacional

La empresa Emcosalud muestra un alto nivel de desmotivación por la falta de reconocimiento y crecimiento profesional.



Aspecto legal

El aspecto legal podemos manifestar que la organización carece de políticas claras y consistentes relacionadas con la jornada laboral y el tiempo de trabajo.



Gestión de competencias

La gestión de competencias en Emcosalud, tiene un enfoque desactualizado.



HALLAZGO

SALARIO EMOCIONAL



Universidad del
Rosario

OBJETIVO

ACCIONES MEJORA

FECHAS

RECURSOS

BENEFICIOS

INDICADORES

INICIO FIN

Incrementar el reconocimiento y la valoración de los empleados mediante programas de reconocimiento mensuales.

1. Incrementar programas de reconocimiento mensuales.
2. Desarrollo de criterios claros para nominar los ganadores
3. Establecer sistema de seguimiento

1/01/
2025 01/05/
2025

1. Presupuesto asignado para premios
2. Tiempo dedicado por el comité de reconocimiento para seleccionar los ganadores

1. Mejora del clima laboral y moral de los empleados
2. Fomento de una cultura de aprecio y reconocimiento

1. Porcentaje de participación de los empleados
2. Numero de empleados reconocidos

Facilitar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal de los empleados mediante la introducción de horarios flexibles.

1. Políticas de horarios flexibles.
2. Pautas claras para solicitud y aprobación de horarios flexibles
3. Capacitación para gerentes y supervisores sobre gestión de horarios.

1/6/
2025 1/10/
2025

1. Tiempo para desarrollar nuevas políticas
2. Personas externas para capacitar a los gerentes y supervisores
3. Software para registro y gestión de horarios.

1. Aumento satisfacción y retención de empleados
2. Mejora equilibrio trabajo y vida personal
3. Atracción de talento

1. Porcentaje de empleados que solicitan horarios flexibles
2. Nivel de satisfacción de equilibrio trabajo y vida mediante encuestas

Fomentar un ambiente de apoyo y compañerismo a través de actividades y eventos sociales.

1. Organización de eventos sociales para promover el compañerismo.
2. Calendarios de actividades, eventos sociales, cumple.
3. Grupos de trabajo para planificación y ejecución de diversidad de actividades.

1/11/
2025 1/03/
2026

1. Presupuesto para la organización de eventos
2. Espacios adecuados para la realización de eventos
3. Tiempo dedicado para la planificación y ejecución.

1. Mejora del clima laboral y moral de los empleados
2. fortalecimiento del sentido de pertenencia
3. Fomento de relaciones laborales mas solidas y colaborativas

1. Participación de los empleados en eventos sociales
2. Impacto en la satisfaccion laboral a traves de las encuestas



HALLAZGO

BIENESTAR



Universidad del
Rosario

OBJETIVO

ACCIONES MEJORA

FECHAS

RECURSOS

BENEFICIOS

INDICADORES

INICIO FIN

Implementar un programa de apoyo emocional y mental para que se promueva el autocuidado y la gestión del estrés

1. Programas de sesiones y talleres de autocuidado y gestión del estrés.
2. formación para líderes en la identificación de necesidades emocionales y mentales
3. Canales de comunicación confidenciales para apoyo de los empleados

1/04/
2026

1/08/
2026

1. Presupuesto para contratar servicios de asesoramiento y capacitación
2. Espacio adecuado para la realización de talleres grupales
3. Tiempo dedicado para apoyar el programa

1. Mejora de bienestar emocional y mental de los empleados reteniendo el talento
2. Reducción de ausentismo por problemas de salud mental
3. Mejora de clima laboral y productividad

1. Número de los empleados que participaron en los talleres
2. Retroalimentación de los empleados sobre el programa
3. Reducción en los indicadores de estrés

Mejorar la comunicación interna y la transparencia en la empresa para promover un ambiente de confianza y colaboración

1. Sistema de comunicación interna para compartir información rápida, clara
2. Reuniones regulares con todos los empleados y fomentar la colaboración y transparencia.
3. Canales de retroalimentación para los empleados

1/08/
2026

1/12/
2026

1. Presupuesto para adquisición de herramientas de comunicación y organización de reunión
2. Tiempo para actividades de comunicación interna
3. Servicios de consultoría en comunicación organizacional

1. Mejora de flujo de información entre departamentos
2. Incremento de la confianza y compromiso al sentirse valorados y escuchados
3. Reducción de malentendidos, por la comunicación mas clara y transparente.

1. Sistema de comunicación interna para compartir información clara
2. Nivel de satisfacción de los empleados en comunicación interna por medio de encuestas
3. Aumento desempeño de la empresa

Fomentar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal ofreciendo programas de flexibilidad y apoyo para el cuidado de la familia

1. Políticas de Flexibilidad laboral
2. Beneficios adicionales para el cuidado de la familia
3. Promover cultura organizacional que destaque el bienestar de los empleados y sus familias

1/01/
2027

1/05/
2027

1. Presupuesto para programas de flexibilidad laboral y apoyo familiar
2. Tiempo para desarrollar nuevas políticas y procedimientos
3. Asesorías externas para el cuidado familiar.

1. Aumento satisfacción y retención
2. Mejora de compromiso y productividad por apoyo familiar
3. Mejora de reputación de la empresa, atrayendo talento y reteniendo.

1. % de empleados que utilizan las opciones de flexibilidad laboral.
2. Retroalimentación de la efectividad a través de encuestas
3. satisfacción laboral, medido a través de la rotación.



HALLAZGO

CLIMA ORGANIZACIONAL



Universidad del
Rosario

OBJETIVO

ACCIONES MEJORA

FECHAS

RECURSOS

BENEFICIOS

INDICADORES

INICIO FIN

OBJETIVO	ACCIONES MEJORA	FECHAS INICIO FIN	RECURSOS	BENEFICIOS	INDICADORES
Fortalecer el trabajo en equipo y la colaboración entre departamentos	<ol style="list-style-type: none"> Entrenamiento trabajo en equipo Creación de grupos interdepartamentales para proyectos colaborativos Reuniones entre líderes de diferentes departamentos 	1/06/2027 1/10/2027	<ol style="list-style-type: none"> Contratación externa para entrenamiento Tiempo para participar en las sesiones de entrenamiento Espacio para la realización de sesiones de entrenamiento y reuniones interdepartamentales 	<ol style="list-style-type: none"> Mejora de productividad y coordinación entre departamentos Tiempo para participar en las sesiones de entrenamiento Fortalecimiento de la cultura organizacional 	<ol style="list-style-type: none"> Nivel de participación y compromiso en las sesiones y reuniones Evaluación efectividad trabajo en equipo y colaboración a través de encuestas. Calidad de resultados obtenidos en el desempeño de proyectos interdepartamentales
Promover un ambiente de trabajo inclusivo y diverso	<ol style="list-style-type: none"> Políticas de contratación inclusiva, promoviendo la diversidad Programas de capacitación en sensibilización de la diversidad Comité de diversidad e inclusión para promover estas iniciativas 	1/11/2027 1/03/2028	<ol style="list-style-type: none"> Tiempo para actualización políticas de contratación Sesiones de capacitación de inclusión y diversidad Espacio para la realización de capacitación y reuniones comité de inclusión 	<ol style="list-style-type: none"> Mejora de clima laboral y ambiente inclusivo Atracción de nuevo talento, teniendo mayor innovación y creatividad Mejora de la reputación de la empresa 	<ol style="list-style-type: none"> % de diversidad en la fuerza laboral, medido por diferentes grupos demográficos Por medio de encuesta medir la percepción de la inclusión Participación y eficacia del comité de inclusión con iniciativas y programas

PLANIFICACION ESTRATEGICA- ESTADO

	inicio	dias	finalizacion	cumplimiento
PROGRAMA A	1/01/2025	120	30/04/2025	1%
PROGRAMA B	1/06/2025	121	29/09/2025	5%
PROGRAMA C	1/11/2025	121	1/03/2026	25%
PROGRAMA D	1/04/2026	121	30/07/2026	45%
PROGRAMA E	1/08/2026	121	29/11/2026	12%
PROGRAMA F	1/01/2027	119	29/04/2027	1%
PROGRAMA G	1/06/2027	121	29/09/2027	10%
PROGRAMA H	1/11/2027	120	28/02/2028	12%
PROGRAMA I	1/04/2028	121	30/07/2028	5%

Los objetivos del plan de acción se dividieron en programas por letras para dar un enfoque mas claro, y poder evidenciar la cronología del proyecto

CRONOLOGÍA DEL PROYECTO



Universidad del
Rosario

1/01/2025

20/07/2025

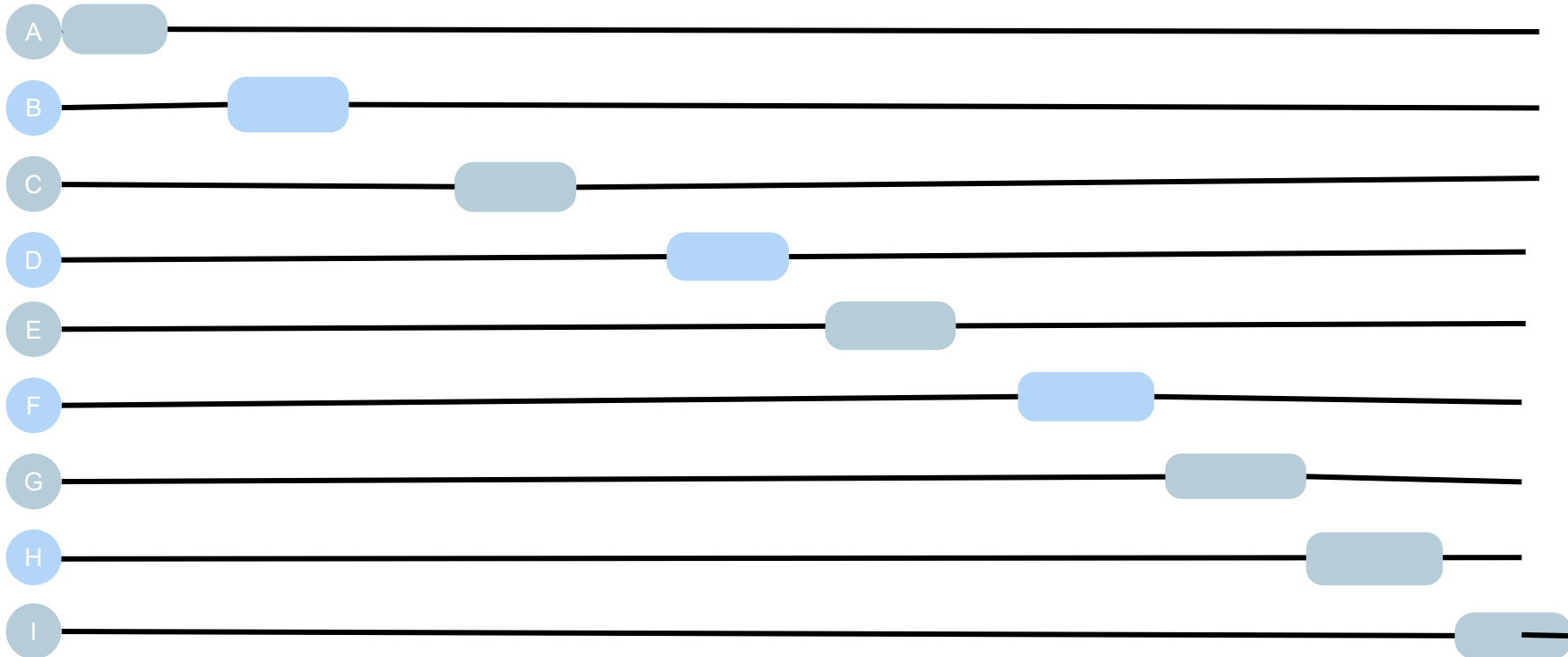
5/012/2026

24/08/2026

12/03/2027

28/09/2027

15/04/2028



PLAN DE BIENESTAR DIAGNOSTICO



Universidad del
Rosario

- Falta de compromiso de la alta gerencia: no hay iniciativa de alta gerencia para promover el bienestar laboral
- Desconexión entre la cultura y los valores: Comunicación deficiente, limitación de información
- Salud mental negativa: Falta de oportunidades de crecimiento
- Incumplimiento de políticas de tiempo de jornada laboral
- Aumento de rotación de personal: Liderazgo deficiente
- Deterioro en la salud
- Falta de acceso a los espacios verdes



ACCIONES DE MEJORA

MEJORAMIENTO AMBIENTE FÍSICO Y ERGONÓMICO:

Mejorar la comodidad y la salud física de cada uno de los empleados optimizando cada uno de los puestos de trabajo y el entorno laboral de los trabajadores

- Evaluación ergonómica de todos los puestos de trabajo.
- Talleres trimestrales para formar a los trabajadores sobre las prácticas adecuadas en el trabajo.
- Se realizará una revisión de la iluminación de cada una de las oficinas para así reducir la fatiga visual



ACCIONES DE MEJORA

SALUD FISICA DEL TRABAJADOR:

El objetivo es poder promover hábitos saludables a los trabajadores y previniendo problemas de salud

- Programación de actividades físicas con la caja de compensación
- Realizar alianzas con gimnasios para la adquisición de membresías y descuentos de gimnasio o descuentos en centros deportivos.
- Introducir opciones de comida saludable en la cafetería de la empresa, llevar nutricionistas para dar charlas de la alimentación saludable.
- Realizar jornadas de salud con chequeos médicos regulares y las vacunaciones correspondientes.



ACCIONES DE MEJORA

SALUD MENTAL

El objetivo es apoyar la salud mental y emocional de cada uno de los empleados, enfocándose en la enfermedad laboral más frecuente que es el estrés crónico y así poder aumentar la satisfacción laboral

- Contratar a profesionales en psicología que estén a disposición siempre de los empleados para ofrecer sesiones de consejería.
- Ofrecer talleres sobre técnicas para gestionar y manejar el estrés.

CONCLUSIÓN

- La alta rotación de personal en el sector salud es un problema complejo con graves consecuencias para todas las partes involucradas. Es fundamental que las empresas del sector implementen estrategias para reducir la rotación y crear un ambiente de trabajo positivo y saludable que motive a los empleados a permanecer en la organización.
- Los programas de bienestar laboral son una inversión inteligente que puede generar beneficios tanto para los trabajadores como para las organizaciones. Al invertir en el bienestar de sus empleados, las empresas pueden crear un lugar de trabajo más saludable, productivo y feliz.
- Emcosalud presenta deficiencias en la gestión de competencias en sus procesos de selección y reclutamiento de personal. Por la falta de definición clara de las competencias requeridas para cada puesto de trabajo, herramientas de selección inadecuadas, falta de capacitación al personal de selección y reclutamiento con un impacto negativo de aumento de los costos de rotación de personal.





Universidad del
Rosario

GRACIAS

EQUIPO GESTION DE
TALENTO HUMANO



Referencias bibliográficas

- Emcosalud. (s. f.). Nuestros servicios. *Emcosalud*. <https://portal.emcosalud.org/>
Fondo Pasivo Nacional de Ferrocarriles de Colombia. (s. f.). *IPS Emcosalud*.
Fondo Pasivo Social de Ferrocarriles de Colombia.
<https://www.fps.gov.co/servicios/ips-emcosalud/248>
- Grupo empresarial Emcosalud. (2020). *Grupo empresarial Emcosalud, inducción*.
<https://prezi.com/p/rlwc8-lqeahs/grupo-empresarial-emcosalud-bienvenido/prezi>
- Guerrero, R., Gallego, A. I., & Becerril-Montekio, V. (2011). Sistema de salud de Colombia. *Salud Pública de México*, 53.
<https://saludpublica.mx/index.php/spm/article/view/5036>

Referencias bibliográficas

Jaramillo, V. A., & Gómez, I. C. (2008). Salud Laboral. Investigaciones realizadas en Colombia. *Pensamiento Psicológico*, 4(10), 9-25.

Kooshkebaghi, M., Emamgholipour, S., & Dargahi, H. (2022). Explaining specific taxes management and use in the health sector: A qualitative study. *BMC Health Services Research*, 22(1), 1220. <https://doi.org/10.1186/s12913-022-08556-4>

Mobinizadeh, M., Mohammadshahi, M., Aboee, P., Fakoorfard, Z., Olyaeemanesh, A., & Mohamadi, E. (2024). The Application of System Simulation in the Health Sector: A Rapid Review. En T. Allahviranloo, F. Hosseinzadeh Lotfi, Z. Moghaddas, & M. Vaez-Ghasemi (Eds.), *Decision Making in Healthcare Systems* (Vol. 513, pp. 11-17). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-46735-6_2