



Estudio sobre la gestión empresarial del Instituto de Seguros Sociales en el sector de la administradora de riesgos profesionales y propuesta para la elaboración de un modelo administrativo

Martínez Bellido, Emersón David
Higuera Blanco, Carlos Alberto

Correa González, Nacira
Asesor

Universidad Tecnológica De Bolívar
Administración de Empresa
Cartagena de Indias
2001

ARTICULO 105. La institución se reserva el derecho de propiedad intelectual de todos los trabajos de grado aprobados, los cuales no pueden ser explotados comercialmente sin su autorización. Esta observación debe quedar impresa en parte visible del proyecto.

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Cartagena, 17 de Abril de 2.001

DEDICATORIA

En una etapa especial de mi vida, en donde comienzo a lograr mis objetivos, gracias al esfuerzo y dedicación de mi Madre, quien en todo instante, con su apoyo incondicional me dio alientos y ánimos para vivir estos momentos.

A mi abuelo y a mi abuela(Q.E.P.D.) por los grandes Momentos que viví al lado de ellos.

CARLOS ALBERTO HIGUERA BLANCO

Al escalar un peldaño más del camino, siento gran satisfacción en poder dedicar este logro a mi Padre, a Nacira, a Igo, y sobretodo a mí Madre, ya que me ha acompañado en todos los momentos de mi vida y siempre ha luchado por dejarme la mejor de las herencias “LA EDUCACIÓN”.

A mi Abuelo (Q.E.P.D) Por compartir conmigo en vida muchas de sus experiencias y por permitirme ser en muchos momentos su amigo.” Lo prometido se ha cumplido”.

A Tatiana, por su compañía y apoyo incondicional en el transcurso de toda mi carrera.

EMERSON DAVID MARTINEZ BELLIDO

AGRADECIMIENTOS

Para la feliz culminación de este proyecto, fueron muchas las personas que de una otra forma colaboraron con opiniones, consejos, paciencia y sabiduría, a todos ellos muchas gracias, pero queremos hacer un reconocimiento especial a:

Nacira Correa, Especialista en salud ocupacional, Coordinadora de la A.R.P. del I.S.S. seccional Cartagena, porque fue la persona que compartió su amplia experiencia y conocimiento en el sector para el desarrollo de este proyecto, además nos abrió las puertas de la institución para acceder a toda la información.

A la profesora Carmiña Barrios, Por ser una guía fundamental en la creación de bases sólidas para la elaboración de nuestro proyecto.

William Mendoza, Economista, por brindarnos su apoyo y colaboración en el desarrollo metodológico del proyecto.

Dairo Martínez, Periodista, Por su importante colaboración en el desarrollo metodológico y logístico de nuestro proyecto.

En general a todos los funcionarios de la A.R.P. “**Protección Laboral Seguro**” por su disposición para atender nuestras inquietudes y requerimientos en los momentos que lo necesitábamos.

RESUMEN DEL PROYECTO DE GRADO

TITULO: “Estudio sobre la gestión empresarial del Instituto de Seguros Sociales en el sector de la Administradora de Riesgos Profesionales y Propuesta para la elaboración de un modelo administrativo”.

AUTORES: HIGUERA BLANCO, Carlos Alberto Cod. 0111355

MARTINEZ BELLIDO, Emerson David Cod. 0111354

DESCRIPCION: Se trata de un análisis de la gestión empresarial de la Administradora de Riesgos Profesionales del Seguro Social “Protección Laboral Seguro”, a través del estudio de los factores y situaciones internas y externas que han debilitado su desempeño empresarial. Este servirá como herramienta para elaborar una propuesta de modelo administrativo que mejore el servicio que presta la empresa.

METODOLOGIA: Es una investigación de tipo descriptiva para determinar y analizar cuál ha sido la evolución empresarial reciente de “Protección Laboral Seguro” y los factores internos y externos que impulsaron su crecimiento.

RESULTADOS: El estudio pudo constatar que “Protección Laboral Seguro” ha perdido imagen por la ineficiencia en el área administrativa de I.S.S. En lo que respecta a la toma de decisiones oportunas y efectivas ante problemas de suma importancia para las empresas afiliadas, los encuestados percibieron desorganización y un regular conocimiento del objetivo de la relación entre las diferentes áreas, situación que consideran debe mejorar a partir de la reestructuración administrativa que viene en camino. Estos motivos explican los graves trastornos que ocasiona el esquema centralista del I.S.S. que ha provocado junto con otros factores la crisis en su sistema administrativo, según los mismos afiliados y directivos.

En general, como conclusión de todo lo anterior, el 10 % de los encuestados califica como excelente el servicio prestado por la A.R.P. del I.S.S. durante su tiempo de afiliación. En materia de recursos humanos “Protección Laboral Seguro” cuenta con un personal capacitado, con especialistas y técnicos en salud ocupacional, enfermeras y fisiatras perfectamente organizados para cumplir y prestar un buen servicio a todos los trabajadores y empresas afiliadas.

Se manifestó que la continuidad de las estrategias y proyectos está sujeta a la capacidad financiera de la institución nacional (I.S.S.) como criterio principal, y en otros casos a criterios políticos o continuidad de algunos funcionarios, por lo que no favorece el fortalecimiento de las seccionales de la A.R.P. y de las diferentes áreas administrativas y de atención. Por esta razón un modelo que propenda más por la administración participativa con procesos decisorios altamente

descentralizados interpreta y proyecta en buena parte, el estilo administrativo y la cultura organizacional que actualmente requiere la seccional “Protección Laboral Seguro” de Cartagena y que se puede extender de manera general para las demás del país.

CONTENIDO

INTRODUCCION

Muy a pesar de que el Instituto de Seguros Sociales posee su propia cultura, tradiciones, normas y estilo de liderazgo que generó durante años un clima de trabajo propio, y que difícilmente se refleja en otras organizaciones, se ha considerado que su administración es precisamente una de las principales debilidades puesto que no se ha desarrollado adecuadamente, por lo que la actual reestructuración administrativa de la institución se propone definir programas de acciones que modifiquen los elementos administrativos y gerenciales que impiden que el recurso humano logre identificarse con la organización y desarrollar un clima de trabajo motivante en lo que respecta a los programas de pensiones, salud y riesgos profesionales de esta importante institución.

Teniendo en cuenta lo anterior, para el desarrollo de este proyecto se tomó en consideración solo el área de riesgos profesionales del Instituto de Seguros Sociales que en la actualidad también manifiesta algunas falencias que no le permiten cumplir cabalmente los objetivos y metas preestablecidas para el desarrollo óptimo de este programa del Seguro Social. Por ello, el modelo administrativo para la Administradora de Riesgos Profesionales del I.S.S.

Comienza a dejar de ser un elemento periférico en la institución para convertirse en un aspecto de relevada importancia estratégica y potencial fortaleza que encamina a la organización hacia la consecución del éxito en un mercado cada vez más competitivo.

Precisamente en virtud de esto, nació la inquietud de realizar esta investigación cuya finalidad es la de analizar la gestión empresarial en la Administradora de Riesgos Profesionales “Protección Laboral Seguro”, con el fin de proponer y recomendar modificaciones en su modelo administrativo que destaquen la importancia de este como factores determinantes de la eficacia del personal y la calidad del servicio que presta a los trabajadores y empresarios de la ciudad y la región.

En este sentido, la investigación contribuye a una mejor orientación del actual proceso de reestructuración administrativa de la A.R.P. a fin de lograr un equilibrio en el esquema administrativo en el que puedan interactuar los diferentes empleados que la integran de manera armonizada y comprometidos con los objetivos institucionales. Partiendo de estas afirmaciones, el estudio también se orienta a fundamentar, sustentar y destacar la importancia de una gestión administrativa más eficiente como vehículos que conducen a “Protección Laboral Seguro” a lograr mejores niveles de productividad en el servicio que presta.

El trabajo queda estructurado de la siguiente manera: El capítulo I diagnostica con claridad la gestión empresarial y administrativa de la Administradora de Riesgos Profesionales del Seguro Social “Protección Laboral Seguro”, para determinar su incidencia en aspectos como en la eficacia, innovación y adaptación del recurso humano a las estrategias que se diseñen en el programa de reestructuración para esta área de la institución; El capítulo II, analiza y diagnostica su capacidad de recursos humanos, físicos, tecnológicos, económicos y de infraestructura que afectan la eficiencia en la prestación del servicio; En el capítulo III se presenta el marco donde se analiza el cumplimiento de los objetivos, las estrategias utilizadas y las causas que deterioran el proceso administrativo de la A.R.P.; Finalmente, en el capítulo IV se realiza una propuesta de modelo administrativo que satisfaga las necesidades existentes en cuanto a planeación, dirección, control y organización de Protección Laboral Seguro.

1. ANALISIS DOFA DE LA GESTION EMPRESARIAL EN LA ADMINISTRADORA DE RIESGOS PROFESIONALES “PROTECCION LABORAL SEGURO”

Antes de entrar en el análisis DOFA de “Protección Laboral Seguro” es importante recordar que el objetivo fundamental de esta A.R.P. del Seguro Social es la prevención de accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales, pretendiendo contribuir de esta forma a mejorar la productividad de las empresas, disminuyendo el ausentismo laboral y mejorando las condiciones de salud y trabajo en su interior, como también las condiciones generales del país y la calidad de vida de la familia del trabajador colombiano. Téngase en cuenta también que en el campo de los riesgos profesionales, el Seguro Social cuenta con una experiencia de más de 34 años, protegiendo a los trabajadores colombianos contra los riesgos de accidente de trabajo y enfermedades profesionales.

Antes de la promulgación de la Ley 100 de 1993, los empresarios lo conocían como el seguro ATEP (Accidente de Trabajo y Enfermedad Profesional). Dentro de la nueva organización el Seguro Social creó la Vicepresidencia de Protección de Riesgos Laborales que maneja la Administradora de Riesgos Laborales **“Protección Laboral”**, como una unidad de negocio independiente de las áreas

De Salud y Pensiones, con el propósito de competir abiertamente con las Administradoras de Riesgos Profesionales del sector privado.

Desde que se introdujeron estas reformas hasta la fecha el manejo administrativo de la A.R.P. "Protección Laboral Seguro" se ha caracterizado por no sacar el máximo provecho a los recursos humanos y financieros de que dispone. En esta situación ha incidido la ausencia de investigaciones profundas que estimulen el mejoramiento de su administración y gerencia a través del diseño de herramientas que promuevan un cambio cultural en su interior y le sugieran alternativas de solución a las falencias que presenta. Para contribuir a ello este estudio no podía desdeñar de dicho análisis la elaboración de la matriz DOFA como instrumento clave para complementar el diagnóstico y percepciones del personal administrativo y afiliado respecto a la gestión empresarial actual y las orientaciones que se le deben dar con la implementación de cambios en su modelo administrativo. Este se efectuó mediante las encuestas, consultas y observación directa en el entorno administrativo de la Administradora de Riesgos Profesionales del Instituto de Seguro Social seccional Cartagena, así como a los directivos de las empresas cotizantes en la misma A.R.P. "Protección Laboral Seguro", a los cuales se les realizó encuestas con el fin de conocer su punto de vista sobre el servicio recibido por la institución.

1.1 ANALISIS DOFA SEGUN DIRECTIVOS DE LA A.R.P. PROTECCION LABORAL SEGURO

Para establecer las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, fue necesario efectuar una serie de preguntas a los directivos en cargos administrativos que trabajan en la Administradora de Riesgos Profesionales del Seguro Social ubicados en la seccional de Cartagena, con el fin de obtener información respecto a factores problemáticos de su gestión empresarial. Se tuvieron en cuenta principalmente aspectos relacionados con su proceso de planeación, afiliación, ejecución y control de la institución. Los resultados son los siguientes:

1.1.1 Debilidades

1. Pérdida de imagen por ineficiencia administrativa y situación financiera del Instituto de Seguros Sociales como entidad general, que empaña el desarrollo administrativo adelantado hasta el momento por la A.R.P. “Protección Laboral Seguro”, por lo cual actualmente se han disminuido las afiliaciones. En el mercado de las aseguradoras de riesgos profesionales la gente ve al I.S.S. como un todo, juzgando sin comprender que maneja tres negocios distintos que hacen una labor independiente; es por esto que los otros sectores del Seguro Social afecta la imagen de la A.R.P, siendo la principal en afectarlo la E.P.S.

2. Las normas estatales del nivel central del I.S.S. que no permiten mayor amplitud para la creatividad y habilidades gerenciales de los directivos de la seccional Cartagena, existen políticas estrictas a seguir y todo el poder decisorio esta centralizado en Bogotá.
3. No competir en materia de publicidad, al nivel que lo hace la competencia porque el presupuesto es insuficiente. Este rubro también depende exclusivamente de Bogotá, por lo que la ley de presupuesto no los deja competir en este aspecto con las A.R.P. privadas que emplean campañas más “agresivas” en todos los medios de comunicación.
4. Proceso de asignación de recursos, ya que estos son asignados directamente del nivel central con base en las reservas presupuestales del I.S.S. Por ello la seccional se encuentra atada a mecanismos centralizados que no le permiten obtener los recursos de una forma ágil y oportuna cuando el cliente lo solicita, generando tramitología y demora en la prestación de servicios.
5. Investigaciones de mercado. Lo consideran una debilidad porque estas investigaciones que conducen al desarrollo de nuevos servicios se hacen en forma general a nivel central teniendo en cuenta las cifras de comportamiento del mercado y analizando los movimientos de la competencia, sin tener muy en cuenta las diferentes culturas y costumbres de las diferentes regiones del país, para la definición de tendencias y estrategias a seguir. Son investigaciones globales del comportamiento a nivel general.

6. Costos laborales. Son altos debido a las convenciones de los trabajadores de planta y al gran número de personal calificado existente. En comparación con las otras ARP privadas, los costos fijos en cuanto a funcionamiento general son más elevados.
7. No tiene capacidad de inversión en nuevos proyectos puesto que las seccionales están muy sujetas a la política central de funcionamiento del I.S.S.
8. Base de datos y sistema de información centralizado. No hay una base de datos organizada de clientes dentro de cada seccional porque el manejo de afiliación está muy centralizado en Bogotá. Por esta razón no hay información oportuna sobre pago de primas, nombres de afiliados, aportes de empresas, semanas cotizadas y clasificación de empresas, entre otros aspectos.
9. El crecimiento del número de afiliados potenciales depende de políticas nacionales. poniendo a “Protección Laboral Seguro” en desventaja con la A.R.P. privada que puede moverse dentro de un marco legal mucho más flexible. No hay suficiente autonomía. Por ser una entidad del Estado existe mayor restricción y vigilancia para el manejo de los presupuestos, sobretodo en la época actual que enfrenta esta entidad.
10. Clima y cultura organizacional muy centralista. De acuerdo con los directivos de “Protección Laboral Seguro” entrevistados, esta atraviesa un proceso de

reestructuración general, lo que a su vez ha creado un clima de incertidumbre laboral y del futuro organizacional de la empresa.

11. El sistema de funcionamiento es burocratizado. Hay intervención política para nombramiento de cargos vitales, lo cual genera falta de continuidad en los procesos.
12. Desorganización en el área administrativa del I.S.S a nivel general., Esto es ocasionado por la inestabilidad en los procesos organizacionales del personal involucrado en el establecimiento de políticas de funcionamiento y de control.
13. Baja tecnología de punta que hace que esta A.R.P. sea más lenta en sus procesos administrativos para la toma de decisiones, lo cual afecta de manera directa la prestación del servicio. A su vez, el no tener tecnología que arroje datos confiables, trae inconvenientes en el cálculo de indicadores de gestión ya que para medir el rendimiento de determinado Centro de Atención Básica en Salud Ocupacional (CABSO) es indispensable la veracidad de los datos arrojados por el sistema.
14. En estos momentos cuando una empresa negocia con una Administradora de Riesgos Profesionales privada, lo hace durante un año y no se puede salir durante este período, en cambio con la A.R.P. del Seguro Social, en cualquier momento el cliente puede cancelar la afiliación e irse para la privada, constituyéndose en una seria debilidad para "Protección Laboral Seguro".

15. Resistencia y poca disposición del personal antiguo afiliado a la E.P.S. para superar aspectos negativos de la misma y permitir su afiliación en la A.R.P. del Seguros Social.
16. Existe una idea globalizada entre los directivos de la A.R.P del I.S.S en cuanto al posicionamiento del mercado nacional, es decir miden el rendimiento de la A.R.P en base a las estadísticas nacionales, del 46% de posicionamiento en el mercado, sin tener en cuenta la participación real a nivel local.
17. No existe una fuerza de venta especializada en la asesoría comercial del portafolio de productos ofrecidos.
18. Sanción impuesta por el Ministerio de Salud a la E.P.S del I.S.S, que no le permite realizar nuevas afiliaciones.
19. Errores detectados en el diligenciamiento de los formularios de inscripción que se detectan cuando se presenta alguna reclamación por parte de los afiliados.

Fortalezas

1. Segmentación de clientes divididos en empresas prioritarias y no prioritarias, A través de su experiencia en el sector y al análisis previo del riesgo, definiendo

así previamente, cuales pueden generar mayor rentabilidad durante su tiempo de afiliación.

2. Existe colaboración entre los compañeros de trabajo. Se realizan actividades que estimulan la integración de todo el personal. En esto incide la frecuencia de las reuniones de jefes de áreas y empleados. Vale resaltar aquí, que de acuerdo con los administrativos entrevistados, las relaciones entre directivos y empleados son buenas, arguyendo que la gerencia crea un clima de trabajo propicio para un buen trato entre las partes, a nivel de seccional.
3. Existe identificación y pertenencia de los trabajadores con la seccional, situación que mejora la prestación de un servicio de alta calidad como lo requieren las empresas usuarias. En esto ayuda la política de difundir las estrategias, planes y objetivos de la organización entre todos los trabajadores de la A.R.P. Además, “Protección Laboral Seguro” cuenta con un personal antiguo satisfecho en su trabajo, según los mismos entrevistados de la seccional de Cartagena.
4. Se promueve la participación en la toma de decisiones a nivel interno de la seccional de Cartagena. Esta es democrática porque se tienen muy en cuenta las sugerencias de los subalternos. Los directivos seccionales de “Protección Laboral Seguro” invierten parte de su tiempo en consultar, compartir y estructurar las nuevas decisiones con la participación de todo el personal laboral, en aras de lograr la aceptación de los nuevos retos y metas

empresariales en el conjunto de la organización. Así, a nivel de seccionales las relaciones entre áreas administrativas y dirección general se desarrollan armónicamente. Semanalmente se reúnen los comités de trabajo con lo jefes de áreas y mensualmente el personal empleado con los respectivos jefes.

5. Hay bienestar para los trabajadores. “Protección Laboral Seguro”, de acuerdo con el 100 por ciento de sus directivos entrevistados, utiliza como estrategia corporativa la búsqueda permanente del bienestar de sus empleados ofreciendo para ello un ambiente laboral seguro. Siendo una aseguradora de riesgos profesionales aplica todos los conocimientos y métodos para prevenir riesgos de sus propios empleados, **“La ley comienza en casa”**
6. Experiencia de los trabajadores que permite tener una capacidad de respuesta en los servicios de prevención, evaluación y control de los riesgos ocupacionales de cuatro centros especializados de salud ocupacional. Este grupo de trabajadores está integrado por profesionales con experiencia entre 5 y más de 15 años en este campo laboral en el ámbito local.
7. Personal entrenado y actualizado. Tienen el personal más altamente entrenado y capacitado en salud ocupacional y riesgos profesionales del país. Se capacitan directamente por Bogotá. La política de capacitación y motivación en los trabajadores conlleva a un buen rendimiento de la institución en la prestación de sus servicios.

8. Uso de planes estratégicos. Actualmente se está trabajando con planes estratégicos medidos a través de planes de gestión que ponen a prueba la mentalidad emprendedora de los directivos y trabajadores de la seccional. Para tener mejores resultados al respecto, los procedimientos en las distintas áreas son mensualmente revisados y evaluados. Los procedimientos administrativos están controlados por medio de cuadros de metas o medición de objetivos.
9. La atención al cliente y evaluación del servicio es buena gracias a las capacitaciones realizadas periódicamente al personal de la A.R.P y al seguimiento de los clientes a través de cronogramas de riesgo y de servicios, establecidos desde el mismo momento en que se inicie la afiliación.
10. Capacidad de adaptación de las áreas administrativas a las exigencias de la reestructuración en aspectos que también tienen que ver con la fortaleza en el recurso humano de la ARP.
11. Comunicaciones e Instalaciones: Poseen equipos de computo modernos para satisfacer necesidades de información a nivel local, las instalaciones son suficientemente amplias y con confort para los clientes internos y externos.
12. Buena administración y desarrollo de personal, puesto que existen políticas de capacitación sobre temas actuales para los trabajadores de la entidad.

13. Información exacta y oportuna de las diferentes áreas administrativas y comités, por lo que denota unos sistemas de comunicación desarrollados entre estas. Esta ventaja se conjuga con una adecuada comunicación en todos los niveles y áreas de la A.R.P. El mecanismo más utilizado para suministrar información a la planta de personal en el mejor de los casos es por medio de circulares, indicando que existe una comunicación directa entre directivos y empleados.
14. Garantía de las prestaciones asistenciales mediante clínicas y centros de atención ambulatoria con amplio cubrimiento en todo el país.
15. Solidez financiera para responder por el pago oportuno de las prestaciones económicas.
16. Convenios nacionales e internacionales con las instituciones más prestigiosas de salud ocupacional, para atender a las empresas.
17. Sistema de compras e inventarios. En este aspecto tienen manuales de compra e inventarios y existe control riguroso sobre los mismos. Además existe un control general de inventarios, responsabilizando a los mismos funcionarios de los equipos a su cargo.

18. Capacidad gerencial de los directivos. Existe gran capacidad de liderazgo y formación profesional de los mismos, no solo en temas de salud ocupacional, si no, también están capacitados en técnicas de administración moderna.

19. La A.R.P del I.S.S, cuenta con el 46% del mercado a nivel nacional en la actualidad. Lo cual demuestra el nivel de aceptación al servicio prestado por esta. A diferencia de la experiencia vivida en Chile, en donde una vez aplicada la nueva ley de seguridad social, la A.R.P del estado quedo solo con una participación del 10% del mercado. Cabe destacar que el mayor desarrollo en cuanto a seguridad social en Latinoamérica se presenta en Chile.

20. La A.R.P del I.S.S, cuenta con una reserva económica para el desarrollo de su actividad de 1.5 billones de pesos representados en títulos de tesorería nacional.

1.1.3 Amenazas. En concordancia con los directivos entrevistados de la seccional Cartagena, las principales amenazas son las siguientes:

1. Política de privatización de instituciones del Estado por parte del Gobierno Nacional. Según los directivos la amenaza más grande son las políticas neoliberales de los últimos gobiernos que no solo buscan la privatización de las empresas sino también la debilitación de estas.

2. Inestabilidad económica y laboral del I.S.S., lo cual genera incertidumbre en los trabajadores, afiliados y en el sector, generando desequilibrio dentro de la A.R.P., manteniendo a las empresas a la expectativa de cualquier decisión dentro de la institución.
3. Adaptabilidad a los cambios en la entidad, puesto que el personal antiguo puede ser resistente al cambio que se está estudiando en la reestructuración del I.S.S.
4. La Superintendencia de salud y el Ministerio de Trabajo tienen un deficiente sistema de control para evitar la competencia desleal.
5. Despido de trabajadores y desconfianza en la estabilidad laboral debido al recorte de personal que trajo consigo el proceso de reestructuración y modernización estatal, el cual incrementa la incertidumbre del personal empleado.
6. Con la globalización de mercados pueden entrar al país empresas de grupos económicos fuertes con mayor experiencia a nivel internacional en el campo de las Administradoras de Riesgos Profesionales.
7. Adquisición de mejor capacidad tecnológica por parte de la competencia. Según lo visualizado por los directivos de “Protección Laboral Seguro” de la Seccional de Cartagena, a nivel de empresas y trabajadores estas están

alcanzando similar desarrollo en la contratación de equipos especializados en riesgos profesionales.

8. Ha existido descuido por parte de la administración actual en el sector de A.R.P. ya que esta se ha preocupado más por resolver el problema de la salud (E.P.S.) y esto se convierte en una amenaza porque podría ser aprovechado por la competencia.
9. La competencia invierte más en planeación y mercadeo, con paquetes más atractivos que “Protección Laboral Seguro”.
10. Estrategias de promoción y publicidad de la competencia: radiales, televisiva, tienen una fuerza de venta poderosa a través de unos buenos ejecutivos de venta.
11. Forma desleal de competitividad de algunas A.R.P. privadas para obtener nuevos clientes. En este contexto, “Protección Laboral Seguro” no puede competir bajo las políticas ilegales sino con la calidad del servicio que presta. Debilitan la imagen de la empresa la visión desfigurada del I.S.S. que la competencia presenta ante las afiliadas, por lo que ya se han tenido quejas y denuncias al respecto.
12. Deterioro de aspectos tributarios y fiscales del país, que finalmente también se reflejan en las empresas mermando la capacidad de pago de sus cotizaciones

a la A.R.P. Además, la misma administradora puede estar abocada a un ajuste o apretón financiero, lo cual afectaría la prestación de los servicios.

13. Grupos económicos poderosos del país con A.R.P. privadas, ya que muchas empresas pueden ser presionadas o forzadas a afiliarse a la A.R.P. del grupo.

14. Que la sanción impuesta por el Ministerio de Salud a la E.P.S del I.S.S consistente en la restricción de nuevos afiliados se mantenga vigente hasta que el proceso de reestructuración finalice.

1.1.4 Oportunidades

1. El fortalecimiento de las leyes colombianas en cuanto a salud ocupacional se refiere. Estas leyes hacen más importante para las empresas el desarrollo integral de estos programas para evitar problemas con los trabajadores y con el Gobierno mismo.

2. El acceso a sistemas de información confiables y oportunos sobre competidores potenciales, avances tecnológicos y estrategias de desarrollo de la competencia para estar anticipados a cualquier movimiento de la misma.

3. Confianza de los trabajadores en cambios positivos en los procesos en caso de presentarse una reestructuración del I.S.S, acabando la burocracia en el nombramiento de cargos de importancia.
4. El crecimiento de la demanda del servicio que genera mayor cobertura y ampliación de servicios por el incremento de las empresas suministro de personal.
5. Las políticas del gobierno sobre el sector de la salud. El empeño del gobierno para que la cobertura sea la más amplia posible brinda la posibilidad de que el Ministerio de Trabajo presione para que muchas empresas que no están en el sistema se incluyan.
6. Las leyes vigentes en cuanto a riesgos profesionales que pueden ser una mayor oportunidad porque permiten proyectar los servicios de “Protección Laboral Seguro” hacia nuevas empresas.

1.2 ANALISIS DOFA SEGÚN EMPRESAS COTIZANTES EN LA ARP PROTECCION LABORAL SEGURO

Para complementar la matriz DOFA elaborada a partir de las opiniones de los directivos entrevistados, a continuación se establecen las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades por parte de las empresas cotizantes en la A.R.P.

“Protección Laboral Seguro”. En su realización se tuvieron en cuenta también todas las variables que intervienen en la administradora. Para su identificación y estudio se hizo indispensable dar prioridad a cada una de ellas definiéndola en términos de su importancia o impacto en el éxito y perspectivas del proceso de mejoramiento de su gestión empresarial y administrativa en marcha.

1.2.1 Debilidades

1. Mezcla inapropiada de servicios porque el sistema de salud del Instituto de Seguros Sociales le da mala imagen a la A.R.P. “Protección Laboral Seguro” y la afecta quitándole potenciales afiliados. Los desacredita la E.P.S. que ha estado estigmatizada por el problema de la corrupción administrativa en el Seguro. Por ello algunas empresas potenciales no los ven como un ente diferente a Salud y Pensión
2. Falta de capacidad gerencial ya que no existen sistemas de planeación más autónomos para fijar objetivos y definir resultados.
3. La deficiente distribución y administración presupuestal para el sector salud que no permite a la A.R.P. competir al nivel de empresas privadas en cuanto a mercadeo, publicidad, programas de atención y prevención, etc., que le permitan solidez como organización.

4. Criterio político para asignar algunos cargos de importancia en las seccionales generando malos manejos administrativos.
5. Falta capacitación adecuada de las personas que diligencian la planilla de afiliación cometándose por esto errores de clasificación de empresas que solo van a ser detectados el día de la indemnización.
6. Relaciones deficientes entre áreas administrativas y dirección General, que es fruto de unos mecanismos inadecuados de comunicación y por falta de inversión en sistemas tecnológicos que faciliten la comunicación entre los directivos nacionales y los trabajadores de las diferentes seccionales.
7. Deficiencia en el área de sistemas, debido básicamente a la ausencia de modernización en redes por falta de recursos.
8. Deficiencias en la atención al cliente en el suministro de información sobre el estado de cuenta de los afiliados.
9. Falencias en el proceso de afiliación porque muchas empresas pagan menos de los que deben pagar y otras terminan pagando más de lo debido, por lo que no hay un estricto control al respecto.
10. Demasiados trámites y demora de tiempo para el proceso de afiliación y registro.

11. Retardo en el suministro de información de trabajadores afiliados.
12. La cantidad de procesos en juzgados en contra de la institución a nivel general, que la convierten en una empresa con muchas demandas legales.
13. Preocupación de la organización sindical, por conseguir mayores prebendas a los trabajadores, dejando en un segundo plano la situación actual de la institución.

1.2.2 Fortalezas. De acuerdo con el personal cotizante, a pesar de las mencionadas debilidades, la Administradora de Riesgos Profesionales “Protección Laboral Seguro” también tiene fortalezas que le pueden ayudar a superar las anteriores limitaciones. Estas son:

1. Experiencia de mas 34 años en desarrollo de tecnologías para la prevención y control de riesgos profesionales en el país. Así mismo, los equipos e instrumentos modernos para la evaluación de contaminantes y riesgos en las empresas.
2. Asesoría y capacitación a las empresas en las actividades de prevención y promoción, a través de 35 centros de atención básica en salud ocupacional (CABSO), ubicados en los 28 departamentos del país.

3. Participación en el mercado y posicionamiento. Tiene el 46 por ciento del mercado. Es la Administradora de Riesgos Profesionales líder y mejor posicionada en el país.
4. Esfuerzos de trabajo demostrados del área de administración y trabajadores empleados, lo cual indica que se tiene un valioso recurso con capacidades de trabajo y habilidades que se pueden aprovechar en beneficio de una mayor eficiencia y productividad.
5. Capacidad de trabajo y experiencia de los empleados administrativos, que confirma la calidad de su recurso humano e intelectual. Tiene el mejor recurso humano, tecnológico y de infraestructura.
6. Disposición para mejorar los aspectos negativos, actitud fundamental para mejorar el desempeño de la A.R.P.
7. Posibilidad de una mayor capacidad administrativa a partir de una renovación en el esquema administrativo para mejorar el desempeño empresarial.
8. Mejoramiento de la imagen a través de cambios en su cultura organizacional que le adapten mejor al nuevo entorno social del departamento y la ciudad.

9. Técnicas precisas y rápidas para la atención del trabajador. “Protección Laboral Seguro” es la única A.R.P. que posee un centro de Rehabilitación Profesional propio.
10. Programas de prevención de la accidentalidad y mejoramiento de la productividad empresarial.
11. Excelentes programas de investigación para mejorar la tecnología en la prevención de riesgos en las empresas.
12. Amplia infraestructura y comodidad.

1.2.3 Amenazas

1. Cambios de políticas gubernamentales en materia fiscal cuya inestabilidad y falta de coherencia dan un ambiente permanente de incertidumbre y aumentan las posibilidades de recorte presupuestal.
2. Dificultades de pago que tienen los usuarios.
3. El crecimiento de la demanda del servicio que genera mayor cobertura y ampliación de servicios.

4. Situación política. Está en proceso de reestructuración el I.S.S.
5. La mala imagen divulgada a los clientes actuales de la A.R.P. del Seguro por parte de la competencia.

1.2.4 Oportunidades

1. El crecimiento de los clientes potenciales.
2. La mala calidad en la prestación de los servicios de algunas A.R.P. privadas haciendo que nuevamente estas empresas vuelvan a la A.R.P. "Protección Laboral Seguro".
3. Reactivación de la economía, después de la crisis la economía inicia un proceso de reestructuración que permitirá la creación de nuevas empresas que tendrán que afiliarse a las A.R.P.
4. Las políticas del Gobierno sobre el sector de la salud.

De todo el análisis DOFA se observa que la información suministrada por los cotizantes corrobora en buena parte el análisis efectuado sobre la opinión de los directivos administrativos, puesto que están de acuerdo, por ejemplo, en que la A.R.P. carece de sistemas de información adecuados que inciden directamente en la baja optimización de las bases de datos para brindar un servicio cuando la

empresa lo requiera. Así mismo, el 100 por ciento de los directivos entrevistados también consideran que ha habido pérdida de imagen por ineficiencia en el área administrativa de I.S.S. En lo que respecta a la toma de decisiones oportunas y efectivas ante problemas de suma importancia para las empresas afiliadas, los encuestados percibieron desorganización y un regular conocimiento del objetivo de la relación entre las diferentes áreas, situación que consideran debe mejorar a partir de la reestructuración administrativa que viene en camino. Estos motivos explican los graves trastornos que ocasiona el esquema centralista del I.S.S. que ha provocado junto con otros factores la crisis en su sistema administrativo, según los mismos afiliados y directivos.

En cuanto a las expectativas de los entrevistados respecto a los cambios administrativos del I.S.S., el 100 por ciento considera que de la aplicación de programas de mejoramiento no se pueden esperar cambios inmediatos. Los cambios en esta institución pueden requerir años y considerar además la existencia de un factor que se hace presente en todas las organizaciones como es la resistencia al cambio. En una organización como esta donde los principios y valores están profundamente arraigados, difícilmente las personas estarán dispuestas a abandonarlos, así lo han manifestado los encuestados.

Al respecto se puede agregar que generalmente cuando ocurren cambios drásticos en una institución de este tipo, se deben redefinir o hacer ajustes a la misión y visión institucional, por lo que los directivos encuestados recomiendan igualmente reorientar tales definiciones para que la A.R.P. del Seguro Social

funcione en forma completamente independiente y autónoma. Teniendo en cuenta la anterior sugerencia, la reestructuración administrativa, según estos, debe traer para la A.R.P. “Protección Laboral Seguro” una nueva definición formal de su misión y visión institucional y difundirla de tal manera que los funcionarios tengan un alto grado de conocimiento de ellas. Sin embargo, algunos de los entrevistados creen que no es necesario definir nuevos criterios institucionales de este tipo, porque la prestación del servicio en cuanto a riesgos profesionales seguiría teniendo la misma razón de cubrir con eficiencia una necesidad prioritaria de la comunidad empresarial e industrial de la ciudad y la región.

Ambas fuentes coinciden en que para poder lograr esos cambios se debe considerar que hay que educar a los trabajadores, reforzar en ellos nuevos principios y valores para que afecten de manera positiva a la cultura de la organización. Señalan que si la reestructuración del modelo administrativo que se proponga logra calar en estos aspectos y se puede internalizar esos valores en la organización, se estará estimulando el éxito de dicho programa. Todo ello redundará en el personal generando actitudes favorables para lograr el cumplimiento de la misión y la visión de la A.R.P. “Protección Laboral Seguro”.

De allí que para que la administradora mejore sus resultados es pertinente que exista una verdadera cooperación entre sus miembros para alcanzar objetivos comunes. El personal directivo argumenta que se debe entonces destacar que el logro de esos objetivos comunes sólo puede concretarse si el personal tanto administrativo como empleado interactúan en la organización estableciendo un

contacto lo suficientemente fuerte que les permita desenvolverse en la misma, actuando de manera armónica con las normas, valores, estilo de comunicación, comportamiento, creencias y estilo de liderazgo que la organización adopte a partir de la implementación del proceso de reestructuración administrativa. Afirman también que una de las ventajas que trae un proceso de reestructuración administrativa y gerencial es que se redefinen formalmente las funciones de las áreas administrativas y operativas de las seccionales, aspecto que es de vital importancia en la atención al usuario.

De otro lado, los mismos cotizantes recomiendan a la alta gerencia de la organización I.S.S. gestionar un programa de cambio cultural que permita lograr un mayor compromiso de todos los grupos que la integran, para que en esta organización el trabajo implique un alto grado de responsabilidad y ofrezca grandes satisfacciones. Este grado de compromiso sólo puede ser logrado a través de una efectiva proyección cultural de la organización hacia sus empleados y, por ende, determinará el clima organizacional y administrativo en el que se logrará la misión de los diferentes programas de riesgos profesionales, pensiones y salud.

De esta manera, no queda duda que el mismo personal directivo de la A.R.P. considera que la creación de un ambiente adecuado para el desarrollo de un adecuado proceso administrativo estimula el éxito en la organización. Al tiempo resaltan la importancia de la misma como una herramienta estratégica que debe ser considerada por el proceso de reestructuración para alcanzar altos grados de

productividad. Es por ello que este nuevo enfoque administrativo debe ante todo estar dirigido a considerar aspectos del ser humano como: respeto por la persona, consideración, comunicación fluida, alegría, humor, sinceridad, originalidad, trabajo en equipo compartido, entre otros, que mejorarían la atención al usuario.

En síntesis el análisis Dofa y los planteamientos de los entrevistados respecto a los problemas actuales y su percepción de los cambios que debe adelantar la A.R.P. "Protección Laboral Seguro" en materia administrativa, se deduce que para que pueda lograr un alto nivel de eficiencia es necesario crear un ambiente de trabajo altamente motivador, participativo y con un personal identificado con la organización. Lo anterior significa que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar elevados índices de eficacia en la prestación del servicio a partir de una nueva concepción administrativa para la organización.

Existe un aspecto de gran importancia, en el cual coinciden tanto los empleados como los afiliados de la A.R.P del I.S.S, que es, que la Gerencia del I.S.S debe crear un mecanismo de mercadeo más eficiente para lograr que sus afiliados vean a la A.R.P como una entidad que aunque hace parte del I.S.S, es un negocio totalmente independiente, que cuenta con sus propios recursos financieros, físicos y humanos para satisfacer las necesidades sus afiliados.

2. CAPACIDAD DE RECURSOS DE LA ADMINISTRADORA DE RIESGOS PROFESIONALES “PROTECCION LABORAL SEGURO”

2.1 RECURSOS HUMANOS

La Administradora de Riesgos Profesionales “Protección Laboral Seguro” seccional Cartagena cuenta en la actualidad con 32 funcionarios de los cuales 22 son contratistas y 10 son de planta. Dentro del personal de planta se tienen técnicos de salud ocupacional, profesionales universitarios, enfermeras, médicos, economistas e ingenieros especialistas en salud ocupacional, integrados constantemente en un proceso de intercomunicación y con un alto sentido de compromiso institucional, responsabilidad individual y ética profesional. En el grupo de contratistas también hay profesionales de todas las ramas. Se debe destacar igualmente en este punto que “Protección Laboral Seguro” es la más antigua del país, pues las privadas escasamente tienen máximo seis años en el mercado, en contraste con la A.R.P. del Seguro Social que tiene mas 34 años de estar trabajando con el mercado laboral colombiano, implicando una basta experiencia para el recurso humano de profesionales y técnicos que tiene marcando una gran diferencia con las A.R.P. competidoras.

Adicionalmente, para la prestación de servicios se realizan alianzas o contrataciones con empresas prestadoras de servicios en cuanto a salud ocupacional, con lo que se pretende ampliar la cobertura existente. Tiene una gerencia que está constituida por el gerente de la A.R.P. seccional (abogado Especialista en Administración Pública), una asistente de gerencia y una secretaria. Esta gerencia se divide en cuatro departamentos:

2.1.1 Departamento de salud ocupacional. Está conformada por una coordinadora y un conjunto de médicos especializados en fisioterapia. Téngase en cuenta que la fisioterapia es una rama que busca la estabilidad del trabajador cuando sufre lesiones personales en el lugar del trabajo como puede ser una afección en la columna, ante la cual el especialista de esta entidad realiza un tratamiento que busque el mejoramiento físico del trabajador para que tenga un óptimo rendimiento en el trabajo. Al respecto, los afiliados encuestados aseguran que la primera causa del ausentismo laboral dentro de la organización son enfermedades de tipo común en un 74 por ciento, accidentes de trabajo en un 10 por ciento y enfermedades profesionales en el 16 por ciento de los casos. Para enfrentar estos últimos, “Protección Laboral Seguro” cuenta en esta área con médicos laborales, enfermeras especializadas en salud ocupacional, trabajadores sociales, administradores de empresas y en general, una cantidad de trabajadores especializados en salud ocupacional.

Dentro del cronograma de actividades “Protección Laboral Seguro” le pide a las empresas que organicen su plan de trabajo y todos los meses se programan las visitas para prestarles el servicio ofrecido. El médico en salud ocupacional al observar las características laborales de la empresa se da cuenta de las necesidades o requerimientos de esta y de ahí se desarrolla el programa de los servicios que se van a prestar durante el año. Para apoyar estas acciones también tienen un auxiliar de enfermería y 3 técnicos en salud ocupacional.

2.1.2 Departamento de riesgos laborales. Este departamento busca garantizar cabalmente la parte de prestaciones económicas reconociéndolas si se da un accidente de trabajo y hay que pagar una incapacidad al trabajador o empresa afiliada. De acuerdo con las encuestas a los afiliados de “Protección Laboral Seguro”, el nivel de riesgo a que están expuestos los trabajadores dentro de sus lugares de trabajo, se resume así: ¹ (VER GRAFICO 1)

TIPO DE RIESGO	PORCENTAJE
MUY ALTO	4%
ALTO	14%
MEDIO	29%
BAJO	39%
MUY BAJO	14%

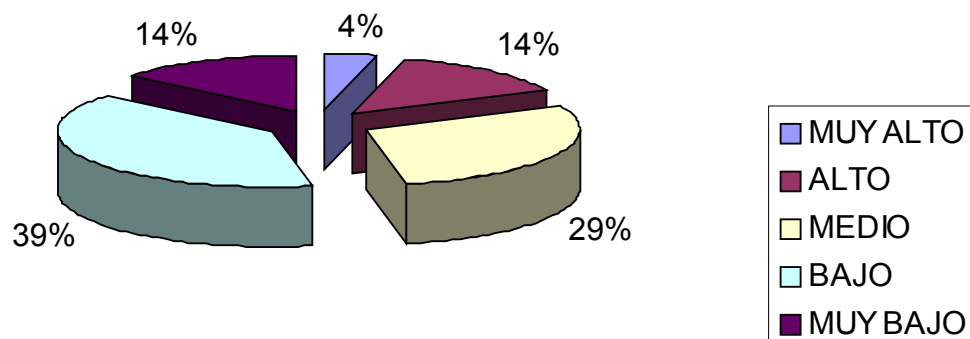


GRAFICO 1 : TIPO DE RIESGOS EN EL TRABAJO

Frente a esta misma situación, las empresas afiliadas a la A.R.P. del I.S.S. consideran que su dotación en lo puestos de trabajo y equipos de protección contra accidentes de trabajo, en relación con el servicio que recibe de “Protección Laboral Seguro”, se encuentra adecuado en un 100% de acuerdo con solo el 15 por ciento de los encuestados; en 50% de acuerdo con el 32 por ciento de los encuestados; en un 70% según el 29 por ciento de encuestados y el 23% final lo ubican en un 30% como adecuado. En consideración de estas estadísticas se observa que existe una buena dotación contra riesgos profesionales en las empresas afiliadas a “Protección Laboral Seguro”; sin embargo, esto no indica que se demande mayor eficiencia en los mismos.

Para mejorar este servicio la A.R.P. solicita con antelación a todas las empresas afiliadas un programa de actividades de acuerdo al panorama de riesgos que se maneje y de acuerdo con la clase de empresa y el número de trabajadores, así se identifican aquellas que tengan mayor prioridad. De acuerdo a este diagnóstico, realizan un plan de trabajo anual ajustable según las necesidades que se van

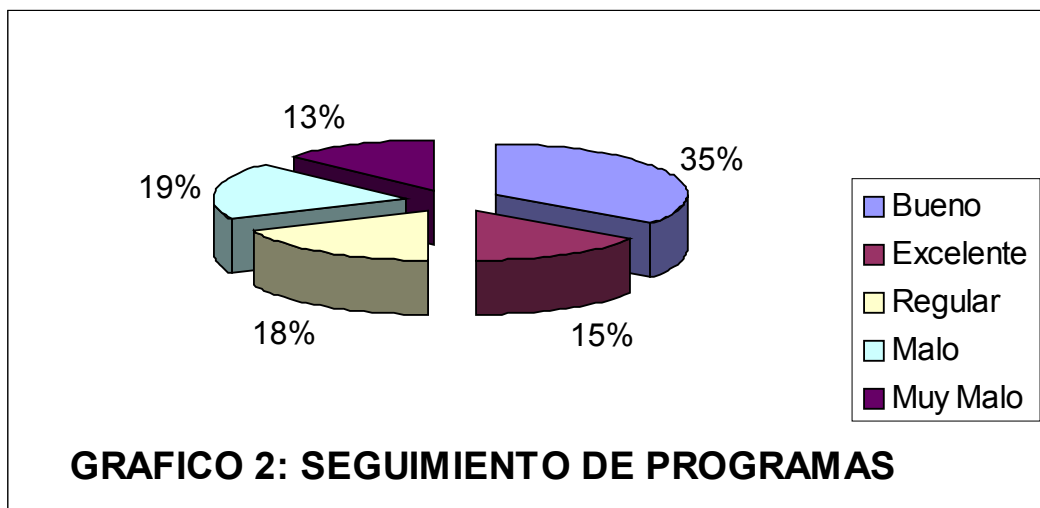
presentando. Primero se elaboran los programas de salud ocupacional, programas de riesgos para empresas nuevas y todo lo que tiene que ver con seguridad industrial y la rehabilitación para los trabajadores accidentados.

En el ámbito nacional existe una estructura para atender estas funciones que es el CASO, contando con cuatro centros especializados y 35 CABSOS. También tiene cuatro centros de estudios en salud ocupacional, gracias a lo cual abarca la cobertura en todas las regiones y los sitios más apartados.

2.1.3 Departamento de mercadeo. De acuerdo con los directivos entrevistados, a diferencia de las A.R.P. privadas que invierten dinero en publicidad mas agresiva, “Protección Laboral Seguro” basa su estrategia de mercadeo en la prestación de un servicio eficiente con profesionales idóneos, preparados y actualizados constantemente en los conocimientos y prácticas de riesgos profesionales, como mejor estrategia a utilizar complementada con la experiencia que tiene en el mercado.

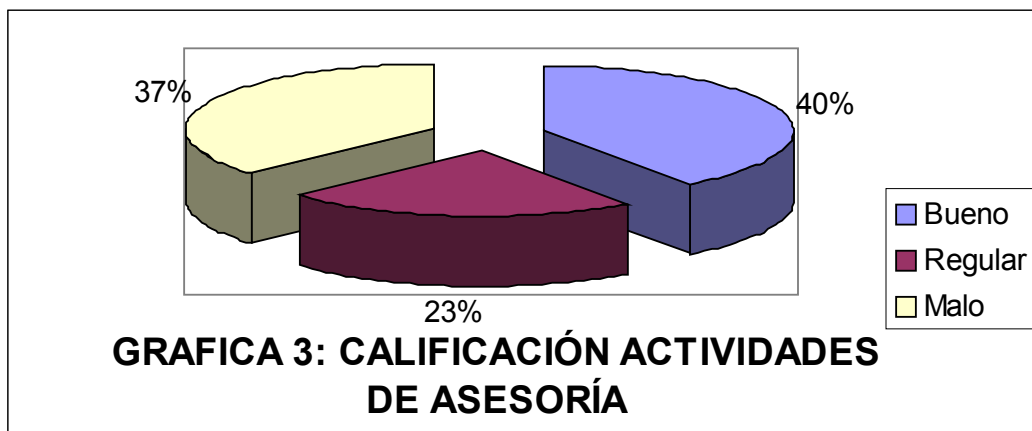
2.1.4. Área de investigación. En esta se cuenta con proyectos y estrategias especiales para mejorar los servicios básicos en promoción y prevención de salud ocupacional, los cuales consisten en asesorías técnicas para diseñar programas de salud ocupacional en las empresas, capacitación básica para el montaje de brigadas de primeros auxilios y capacitaciones en estilo de trabajo y vida. Debe

anotarse en esta parte que el seguimiento y control de los programas es uno de los procesos mejor calificados por los afiliados de la A.R.P. encuestados, pues el 35 por ciento lo catalogó como bueno y un 15 por ciento como excelente. El 18 por ciento lo califica como regular y solo el 32 por ciento entre malo (19%) y muy malo (13%). Sin embargo, en cuanto al proceso de afiliación estos detectan fallas en el sistema de cálculos de cuotas para las empresas puesto que algunas pagan más de lo que les corresponden y otras menos de lo que deberían. En esta área también se cuenta con planes de trabajo, procesos, sub-procesos en la prestación de servicios, proyectos para brindar servicios adicionales, metas y objetivos determinados, para de esta forma lograr el cumplimiento de los propósitos de la A.R.P. seccional. (VER GRAFICO 2)



En general, se puede decir que en materia de recursos humanos “Protección Laboral Seguro” cuenta con un personal capacitado, con especialistas y técnicos en salud ocupacional, enfermeras y fisiatras perfectamente organizados para cumplir y prestar un buen servicio a todos los trabajadores y empresas afiliadas. Sin embargo, la excelente preparación de sus empleados y las asesorías que

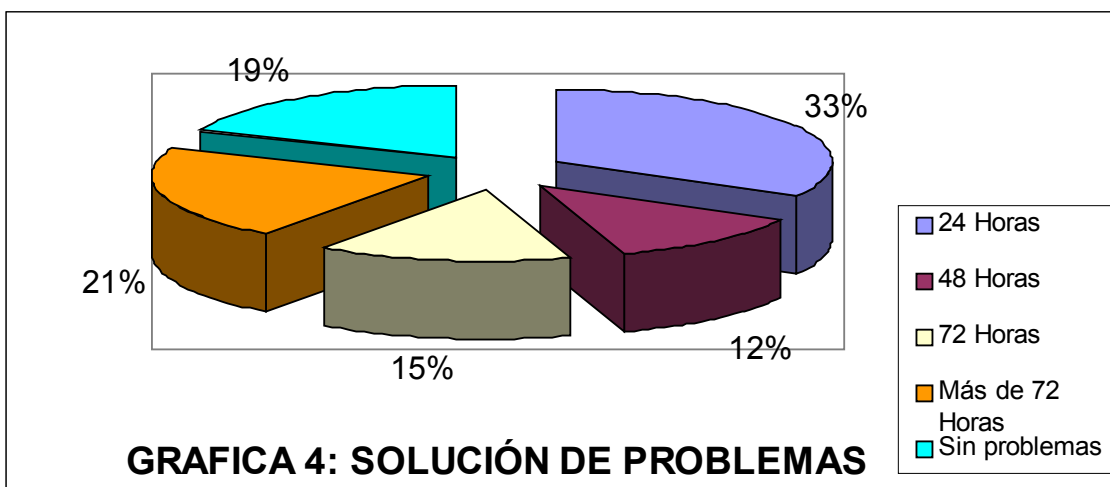
prestan no se reflejan en los resultados de las encuestas aplicadas a los afiliados que al preguntarles que calificaran de uno a cinco las actividades de asesorías, estos en un 31 por ciento la calificaron con 4 y un 12 por ciento con 5, es decir, que aproximadamente el 40 por ciento de los encuestados consideran a las asesorías de “Protección Laboral Seguro” como buenas y excelentes, respectivamente. En tanto que el 23% la considera como regular y el 37 por ciento restante con calificaciones de 1 y dos, es decir, entre mala o muy mala, argumentando que no se desarrollan en forma adecuada y muchas veces ni se tiene conocimiento de ellas porque no se les informa a tiempo. (VER GRAFICO 3)



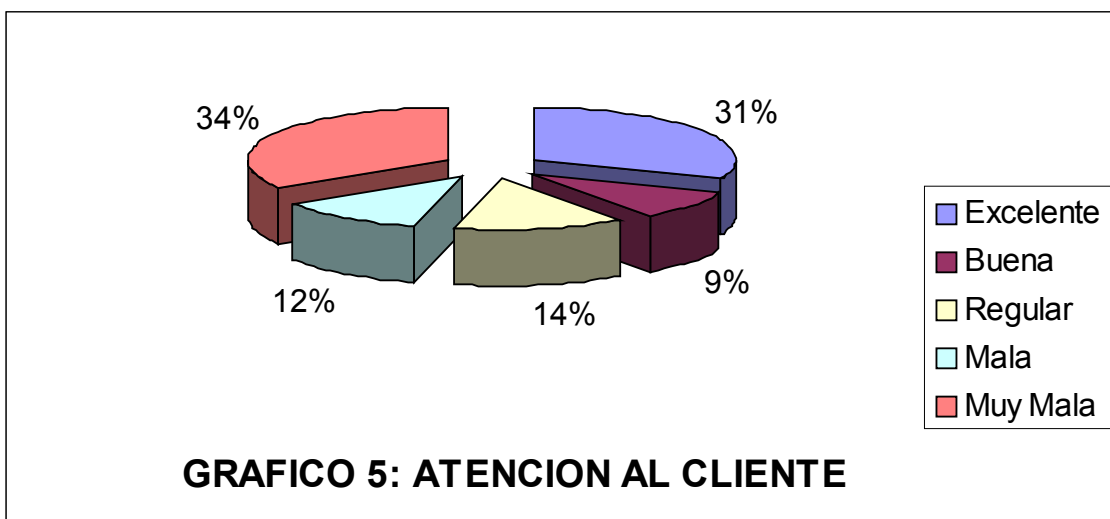
Al respecto, los directivos de la seccional tratan de mejorar estas falencias estimulando a que la empresa trabaje con la filosofía que si los profesionales en salud ocupacional de “Protección Laboral Seguro” asesoran correctamente a la empresa en cultura y prevención de accidentes, se está al mismo tiempo ahorrando dinero a la empresa afiliada y a la misma A.R.P.

De otro lado, el tener especialistas capacitados en salud ocupacional y un personal de tiempo completo constituye una ventaja en relación con la competencia, que en muchos casos, según los entrevistados, apenas cuentan con dos personas o un jefe de zona en sus dependencia, lo que no garantiza una mejor atención y servicio. Es por esto que los directivos entrevistados de la seccional afirman que el contar con buenos profesionales y los equipos más completos los diferencia de las A.R.P. privadas que solo cuentan con una o dos personas encargadas del programa y no tienen especialistas sino técnicos. De allí que las empresas de Cartagena reconozcan a esta A.R.P. porque presta un mejor servicio y rápidamente atiende las solicitudes que en relación a este se presenten. Gracias a lo anterior la A.R.P. puede reaccionar rápidamente ante las eventualidades de su actividad. Al respecto, el 33% de los encuestados que cotizan en “Protección Laboral Seguro” afirman que cuando se les presenta un problema la administradora le ha dado solución en menos de 24 horas, el 12% en 48 horas y un 15% en 72 horas. El 21% por ciento restante manifestó que ante sus problemas en materia de riesgos profesionales, generalmente la A.R.P requirió más de 72 horas para darle debida solución a los inconvenientes. Un 19% no responde porque no han tenido problemas. Cabe anotar además que en más del 90 por ciento de los casos entrevistados se les dio alguna solución a los problemas que se presentaron con las empresas, y solo en el peor de los casos, 4,13% y 3,4% de los encuestados, en respuesta a los problemas se les remitió a Bogotá o se le atribuyó a falencias en el sistema de información, respectivamente.

(VER GRAFICA 4)



Por su parte, la atención al cliente que presta el recurso humano de la A.R.P. del Seguro Social es calificado por el 40 por ciento de los afiliados encuestados entre buena (31%) y excelente (9%), lo que significa que es una calificación muy regular y que se debe mejorar a partir de buenos programas de capacitación que optimicen la calidad en el trato que se le da a los clientes tanto internos como externos, el 14 por ciento de los encuestados consideran el servicio regular a pesar de que el I.S.S. cuentan con una buena infraestructura, el 46 por ciento de los encuestados calificaron la actual atención como mala (12%) y muy mala (34%) ya que según estos algunos empleados son groseros y descorteses al momento de pedirles una información que en muchas ocasiones no es la correcta. (VER GRAFICO 5)



2.2 RECURSOS FISICOS

En cuanto a los recursos físicos, es la única A.R.P. que cuenta con una infraestructura que los diferencia de las otras ya que, por ejemplo, posee una clínica propia dando como resultado una gran ventaja con relación a las otras A.R.P. privadas. “Protección Laboral Seguro” tiene unos recursos físicos organizados de tal forma que permiten dictar las respectivas capacitaciones en lugares bien dotados y con suficiente amplitud. A esta vienen personas de todo el país a dictar asesorías a las empresas afiliadas. Como ventaja principal en infraestructura también se puede anotar que es la única A.R.P. que seccionalmente cuenta con un CABSÓ, disponiendo para ello con especialistas propios, porque las otras A.R.P. contratan los servicios de salud ocupacional con una firma diferente. En este caso, la seccional de Cartagena, tiene sus propios especialistas y contrata de forma independiente la prestación de los servicios que no puede brindar.

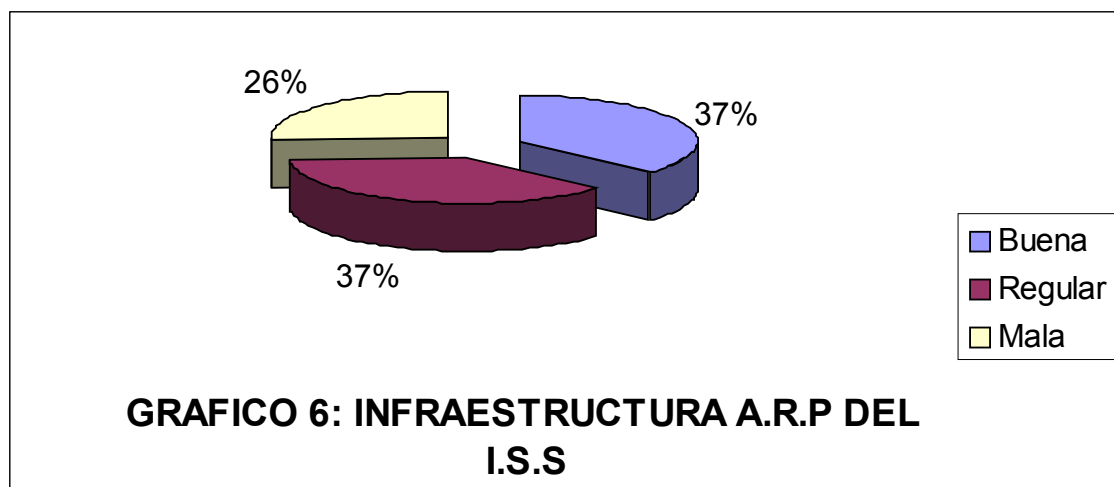
Para complemento de lo anterior posee la red de servicios más grande de todas las aseguradoras del país ya que tiene presencia en las 28 seccionales de todo el territorio nacional. Sus equipos permiten hacer evaluaciones en el ambiente laboral, midiendo situaciones de riesgo de todo tipo, tanto físicos como ambientales, para evitar y descubrir riesgos latentes dentro de la organización. Además, se tienen equipos modernos de audiometría, fisiometría y adicionalmente recibe la asesoría y todos los servicios del Hospital Universitario de Cartagena y Clínica Madre Bernarda, a los cuales el trabajador puede asistir en caso de accidente ya que estos tienen la obligación de atenderlos puesto que además se les pagan oportunamente los correspondientes servicios de salud.

Esto quiere decir que “Protección Laboral Seguro” cuenta con I. P. S. propias, y hace contrataciones con clínicas particulares para la prestación oportuna de servicios de trabajadores afiliados que sufran alguna eventualidad de accidentes de trabajo o enfermedad profesional. En este momento se están haciendo contrataciones con la Clínica Blas de Lezo y el Hospital de Bocagrande para prestar un mayor servicio porque consideran que la I. P. S. del Seguro Social, que es donde va el 99 por ciento de los afiliados, no está en capacidad de atenderlos a todos debido a la crisis que presenta.

De igual manera, dispone de un sistema de información computarizado y un sistema de red a nivel nacional con el propósito de obtener información lo más rápido posible, a pesar de esto el manejo de la información no es el mas adecuado debido a la desorganización de las bases de datos existentes. Estos elementos le

ayudan para que en la actualidad sea la Administradora de Riesgos Profesionales que tiene más empresas afiliadas, pues cuenta con alrededor de ocho mil empresas afiliadas. Pero no está de más decir que en el momento la infraestructura de sus instalaciones no es propia, ya que la casa en donde están las oficinas es arrendada, pero como se dijo anteriormente, es lo suficientemente amplio y dotado para la prestación de los servicios, con instalaciones y oficinas adecuadas con sistemas de ventilación e iluminación. También dispone de consultorías, salas de conferencias y áreas de rehabilitación y un área para mercadeo y asistencia técnica.

No obstante lo descrito anteriormente, solo el 37 por ciento de los usuarios entrevistados califica como buena la infraestructura existente en la A.R.P. "Protección Laboral Seguro". Estos argumentan su respuesta explicando que sus instalaciones y equipos son apropiados y modernos y que su equipo médico además de estar bien preparado brinda una atención adecuada haciendo que el servicio sea más eficiente. Por su parte, otro 37 por ciento calificó como regular esta misma infraestructura porque las instalaciones son obsoletas y están mal distribuidas por lo que les hace falta organización, control y modernización para mejorar el servicio que presta a los usuarios. El 26 por ciento restante de los encuestados respondió que la infraestructura en instalaciones y equipos es mala básicamente porque su capacidad es insuficiente haciendo que los trabajadores tengan que esperar mucho tiempo para ser atendidos.(VER GRAFICO 6)



2.3 TECNOLOGIA

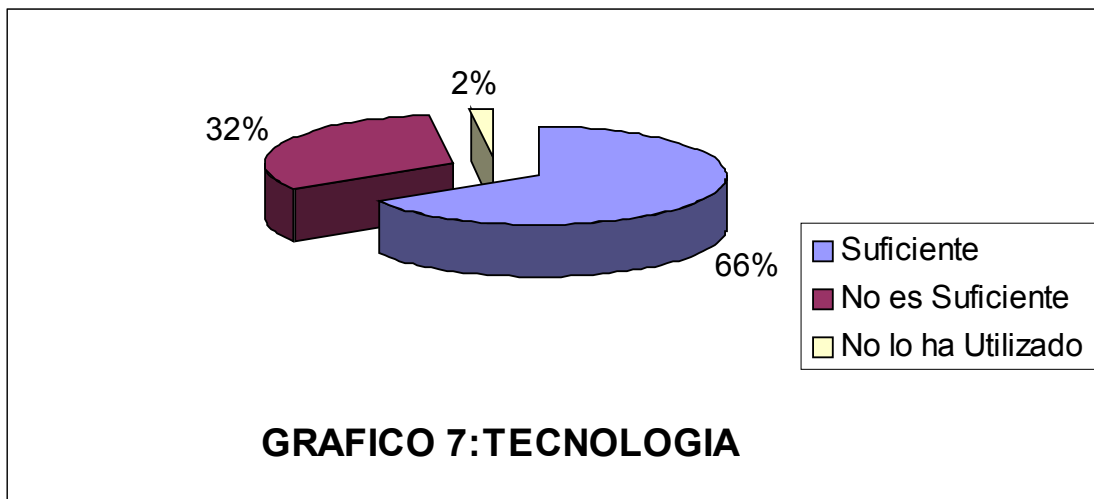
En cuanto a tecnología, los recursos y equipos con los que cuenta la administradora en todo el país son los más calificados y sofisticados para la investigación de accidentes de trabajo. Se tienen todos los equipos para prestar un buen servicio. Cuenta con el Audi que es un equipo especializado para los oídos que no tiene ninguna otra seccional de esta A.R.P. También cuenta entre sus equipos de salud ocupacional un aparato de medición de ruidos, iluminación y equipos especializados en higiene industrial. ²

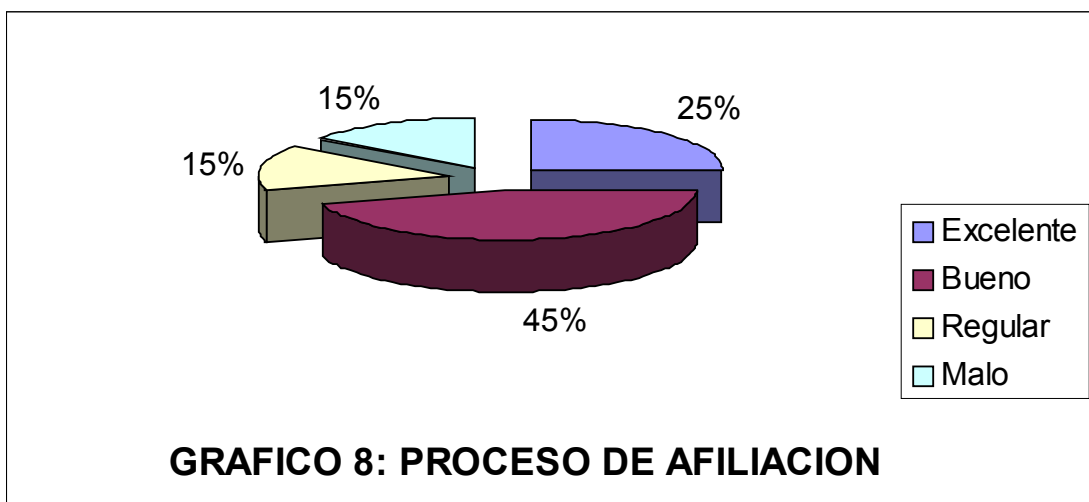
De acuerdo con la totalidad de los directivos de la administradora de riesgos profesionales entrevistados, "Protección Laboral Seguro" a nivel nacional es la que cuenta con mayor número de recursos humanos y recursos físicos para la prestación del servicio, pues tiene dos niveles de atención, un nivel básico y un

² Revista Consejo Colombiano de Seguridad. Protección y Seguridad. "Responsabilidad y Recursos", mayo 1999

nivel especializado a través de cuatro CABSOS en donde tiene equipos automatizados para realizar pruebas toxicológicas. Así mismo, brinda programas de vigilancia epidemiológica para diferentes riesgos como: riesgos químicos en donde se manejan solventes y material particular.

Por el lado de los usuarios encuestados, se tiene que el 66 por ciento cree que los equipos que posee la A.R.P. “Protección Laboral Seguro” sí son suficientes para satisfacer las necesidades de las organizaciones que demandan sus servicios. El 32 por ciento consideró que no son suficientes debido a que por la falta de modernización de estos no se tiene suficiente capacidad para el número de afiliados actuales y el 2 por ciento no sabe porque no ha utilizado todavía estos servicios. Esto en buena medida desfavorece el buen desempeño que tiene “Protección Laboral Seguro” en su proceso de afiliación, que de acuerdo con los encuestados es bueno en un 45%, excelente en un 25%, regular en un 15% y malo solo en un 15%. (VER GRAFICO 7 Y 8)





En conclusión, los recursos tecnológicos con que cuenta esta A.R.P. se puede decir que son de los mejores del país con referencia a la competencia. Así mismo, para desarrollar eficientemente su proceso administrativo tiene computadoras, fax, es decir todos los equipos que facilitan una gestión administrativa ágil.

2.4 RECURSOS ECONOMICOS

Los recursos económicos provienen del ámbito nacional (Bogotá), la cual manda un presupuesto en donde vienen todos los recursos necesarios para el normal funcionamiento de la administradora de riesgos profesionales. El presupuesto de cada región lo asignan de acuerdo al tamaño de la A.R.P. seccional o región, y es asignado de acuerdo al número de empresas afiliadas. Es decir, dependiendo del número de empresas así será la cuantía.

En cuanto al recaudo de las cuotas, este se hace a nivel nacional. Esta A.R.P. no recibe directamente el recaudo de las cuotas, pues estas son recaudadas a través de bancos nacionales para que posteriormente sea Bogotá quien las consolide con las del resto del país, para que de acuerdo a las necesidades de cada seccional se asignen los recursos.

En cuanto al presupuesto, este es rígido ya que al inicio de cada año se asigna una cantidad presupuestal y en la medida que surgen necesidades se van realizando adiciones o traslados. Al respecto, últimamente el presupuesto es asignado trimestralmente para cada sucursal. Esto último favorece el desarrollo de recursos físicos de la A.R.P. “Protección Laboral Seguro” que ahora cuenta con un presupuesto para establecer todas sus acciones o para implementar todos los servicios de promoción y prevención en salud ocupacional, en la parte de prestaciones económicas, rehabilitación profesional, capacitación y en cuanto a los recursos tecnológicos para la administración.

En la parte financiera existe solidez económica, ya que según estudios de organismos internacionales realizados a la A.R.P. del I.S.S. advierten que puede sobrevivir sin problemas de este tipo hasta el año 2012, sin recibir ninguna prestación económica, garantizando la prestación de todos los servicios. En tal sentido, tiene una reserva aproximada de 1.5 billones de pesos, reservas que las A.R.P. privadas no poseen, lo que le da un margen de desarrollo y capacidad de respuesta para responder tanto a las prestaciones accidentales como a las económicas de sus empresas afiliadas. Estos 1.5 billones de pesos en reservas,

están representados en títulos de tesorería nacional con unas buenas utilidades, situación que da tranquilidad y solidez financiera, y además por ser una empresa del Estado le garantiza un apoyo económico.

En síntesis, para los encuestados los factores de “Protección Laboral Seguro” que deben priorizarse en el orden de inversiones de la administradora son los siguientes, en su respectivo orden:

- a. Tecnología.**
- b. Capacitación.**
- c. Servicio al cliente.**
- d. Publicidad y mercadeo.**
- e. Infraestructura.**

En general, como conclusión de todo lo anterior, el 10 % de los encuestados califica como excelente el servicio prestado por la A.R.P. del I.S.S. durante su tiempo de afiliación. El 29 % lo califica como bueno, el 39 % como regular y solo el 22 % lo califica como malo, lo que al final es una calificación aceptable en cuanto a la prestación del servicio. Dentro de este mercado la principal fortaleza de “Protección Laboral Seguro” es precisamente el recurso humano, la infraestructura que posee, y el respaldo desde el punto de vista financiero y económico. Sin embargo, frente a este último aspecto, los encuestados manifiestan preocupación porque se haga insostenible la situación general del Seguro Social haciendo inviable a su vez la A.R.P. por los fenómenos ampliamente conocidos como la

deficiencia administrativa, la corrupción, la mala atención al cliente, la falta de equipos tecnológicos modernos y la falta de estrategias y recursos que adolece el I.S.S.

3. FACTORES QUE INCIDEN EN LA GESTION ADMINISTRATIVA Y ESTRATEGIAS DE “PROTECCION LABORAL SEGURO”

3.1 ESTRUCTURA GENERAL

La estructura organizacional del I.S.S., del nivel nacional al seccional muestra una estructura organizacional integral que tiene origen en el mismo consejo directivo a escala nacional presidido por el presidente general del Seguro Social que es la persona que direcciona las políticas trazadas y a nivel de las regiones existen los gerentes seccionales que son los encargados de aplicar las políticas en estas regiones. En el ámbito nacional se tiene una unidad de políticas y directrices.

El I.S.S. está dividido en tres grandes negocios: el negocio de salud a través de la E.P.S., el negocio de la A.R.P. y el negocio de pensiones. Las políticas trazadas por el gerente general, a través de su presidencia, están enmarcadas en un proceso de modernización de la empresa para aumentar la competitividad frente a la empresa privada, para lo cual se han comenzado a aplicar estrategias tales como: la modernización de equipos de computo y tecnología de punta en cuanto a equipos de Salud Ocupacional, la culturización a los empleados de la A.R.P del I.S.S, en cuanto al mejoramiento del servicio en los siguientes puntos: cliente

interno como externo, Atención al cliente, Oportuno pago de las prestaciones económicas, Agilidad en los trámites, etc.

Por su parte, la A.R.P. del Seguro Social a través de su programa de salud ocupacional busca disminuir el grado de accidentalidad y de enfermedades profesionales dentro de sus empresas afiliadas, haciendo un trabajo de prevención con la finalidad de que la productividad de la empresa sea más alta y la accidentalidad mínima. En tal sentido, a cada una de las empresas, dependiendo de su nivel de riesgo, se le hace un panorama de riesgos con el cual se establece un programa de prevención de accidentes y enfermedades profesionales. Además de esta parte preventiva se maneja el campo asistencial a través de la E.P.S. por medio de los profesionales especializados con los que cuenta y con la infraestructura de su I. P. S., clínicas y hospitales privados que prestan sus servicios con el fin de poder satisfacer todas las necesidades de los clientes actuales y potenciales.

Como balance, el I.S.S. reporta que por medio del programa de promoción y prevención en los últimos 25 años en las empresas afiliadas al Seguro Social se disminuyó la accidentalidad laboral de 11,5% a 1,8%, lo cual significa un ahorro de grandes proporciones, representado en la disminución del costo de incapacidades temporales, atención médico asistencial como también el pago de indemnizaciones y pensiones de invalidez y sobrevivientes. Como fortaleza se reconoce que posee el 46% del mercado lo cual no se esperaba como había pasado en otros países por ejemplo en Chile que a los dos años de haberse

reestructurado la ley de seguridad social, creando la A.R.P. privada, quedaron sólo con el 10% del mercado, mientras que nosotros conservamos aún el 46% del mercado, siendo esta una proporción alta dentro de este sector.

3.2 PLANEACION

En este momento se le ha dado prioridad al buen servicio respaldado con un principio administrativo como es el de la planeación estratégica para tener planes de trabajo elaborados con suficiente antelación, con base en las necesidades de las empresas y monitoreado con revisiones en forma permanente.

3.2.1 Planeación estratégica. En cuanto a la planeación estratégica, es bien sabido que el éxito en las organizaciones se basa en los objetivos estratégicos que se traza y una cultura organizacional que abarque los valores de la organización y su estilo de gerencia. En este contexto, la A.R.P. “Protección Laboral Seguro” se caracteriza por tener serias falencias, pues la forma como la organización hace las cosas, como establece prioridades y da importancia a las diferentes tareas no es acorde con el grado de rigor que amerita el tipo de servicio que presta a la comunidad.³

³ Administración y Teoría Práctica. Cuarta Edición Prentice Hall. Stephen P. Robbins, pag 207, 212

El proceso administrativo de “Protección Laboral Seguro” y sus resultados muestran que hay deficiencias en la planeación, control y organización trayendo como consecuencia que las estrategias que se implementan a nivel central para alcanzar las metas propuestas no sean realizados en las fechas estipuladas y por ende, los resultados de un plan bimestral o trimestral, por ejemplo, se dan al año y otras veces ni siquiera se desarrollan. En cuanto a su elaboración y ejecución, los encuestados del personal administrativo argumentan que en muchos de estos planes prima el criterio central, sobre el seccional generando tramitología y brindando la ventaja a la competencia de tomar decisiones mas ágilmente beneficiando así sus intereses comerciales.

3.2.2 Elaboración de planes. Otro aspecto relevante para los entrevistados del área administrativa de “Protección Laboral Seguro” es que se construyen planes sin tener muy en cuenta los lineamientos y objetivos de las respectivas seccionales, y muchas veces no siguen una metodología que consulte los planes de cada área con el propósito de buscar una articulación con el desarrollo de la misión y visión, por lo que en síntesis están formulados de una manera autoritaria por el I.S.S., sin tener en cuenta los lineamientos y objetivos estratégicos de las áreas y mucho menos se cuenta con un sistema de indicadores integrado que permita evaluar sus resultados.

En cuanto a los planes de acción de las áreas, los directivos tienen consenso en que éstos conectan algunos lineamientos estratégicos de la institución pero no se

cuenta con un sistema de indicadores integrado que permita evaluar los resultados, por lo que no existe en la A.R.P. mejores mecanismos de control y seguimiento que permitan monitorear la gestión e identificar las áreas de mejoramiento a nivel interno y externo de cada seccional, en una forma mucho más clara.

En definitiva, se manifestó que la continuidad de las estrategias y proyectos está sujeta a la capacidad financiera de la institución nacional (I.S.S.) como criterio principal, y en otros casos a criterios políticos o continuidad de algunos funcionarios, por lo que no favorece el fortalecimiento de las seccionales de la A.R.P. y de las diferentes áreas administrativas y de atención.

3.3 AUTONOMIA

En lo tocante a la autonomía de las sucursales hay muchas funciones que están todavía muy centralizadas en Bogotá pero se piensa que se pueden resolver, considerando que anteriormente la situación era más crítica. No obstante los mismos encuestados del área administrativa consideran que hay un poco más de autonomía en las gerencias seccionales, y que con las herramientas que se les ha dado este negocio es líder en Colombia, hasta tal punto que maneja el 46% del mercado Colombiano.

3.3.1 Toma de decisiones. A pesar de que la A.R.P. “Protección Laboral Seguro” seccional Cartagena está descentralizada en la toma de decisiones de prestaciones económicas y tiene en cabeza de un gerente seccional para la compra de bienes y servicios para el buen funcionamiento de toda la administradora, no están del todo descentralizados pues las políticas generales de la empresa se fijan a nivel nacional y los planes a seguir obedecen directrices elaboradas a nivel nacional; Por lo tanto el manejo de decisiones es centralizado.

De igual forma, el desarrollo entre áreas que le permitan una política coordinada con sus posibilidades reales de inversión se ve truncada ya que no tienen posibilidades directas de inversión en Bolívar, pues tampoco tiene delegada esta decisión. Este es un punto importante porque si las seccionales de “Protección Laboral Seguro” no ejerce autónomamente las funciones administrativas fundamentales: planeación, control, dirección y organización entonces la empresa no cuenta con un eficiente proceso administrativo que garantice la organización de los recursos, la dirección del personal y los mecanismos de control para verificar lo planeado.

3.4 ESTRATEGIA Y CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

Su principal objetivo es captar y mantener el mercado de clientes actuales, para lo cual la estrategia más importante es el servicio que se presta a los clientes tratando de satisfacer plenamente sus necesidades, no solamente en el campo de

los riesgos profesionales, sino también darle una opción al trabajador y a la empresa de poderlos satisfacer tanto en pensión como en salud, que es donde está el mayor problema del Seguro Social. Esta estrategia no ha resultado adecuada porque en las encuestas realizadas se detectó que la mayoría de las quejas de empresarios y trabajadores provienen de la parte de salud, situación que perjudica al área de la administradora de riesgos profesionales quitándole mercado. Por ello, si no se tiene a nivel del Seguro Social una estrategia para tratar de solucionar los problemas de salud y pensiones a los trabajadores y empresas afiliadas, lo mejor es una independización completa de la A.R.P.

En cuanto a la presupuestación y cumplimiento de objetivos se hace la programación y proyección anual de presupuesto pero su cumplimiento depende en buena medida del nivel central. La gerencia administrativa del Seguro Social maneja todo el presupuesto de Salud, Pensión y A.R.P. por lo que si se va a contratar un especialista para hacer una capacitación en la seccional primero se debe pasar la respectiva solicitud y esperar que den el visto bueno, esperándose de esta forma varios días para tener conocimiento de la decisión nacional. Esto mismo pasa con los pagos y todas las demás actividades esenciales de las A.R.P del Seguro Social. ⁴

⁴ Dirección de Empresas: Edwin B Filippo - Gari Munsinger. Editorial El Ateneo. Talleres Edigraf.

Lo mismo ocurre con la base de datos, si esta fuera organizada y manipulada por la misma seccional se sabría con claridad el número exacto de empresas afiliadas con sus respectivos nombres, forma como pagan en los bancos y demás información de ese tipo. Como toda la información se manda a Bogotá y los pagos son en consignaciones a nivel nacional, no se sabe claramente si la empresa afiliada cumple el año de afiliación o si paga puntualmente su cuota. Esta es una debilidad ante la competencia privada que cobra directamente los cinco primeros días hábiles de cada mes.

La situación al respecto es tan grave que en muchas ocasiones la A.R.P. seccional se entera del nombre de la empresa que está afiliado a ella solo cuando llegan de Bogotá las solicitudes de esta para tramitar su retiro por cualquier motivo. Frente a estos casos no hay tiempo para recuperar al cliente por lo que se convierte en otro grave problema derivado de la centralización administrativa de “Protección Laboral Seguro”. Si la misma seccional maneja el proceso de la afiliación y registro, y no a nivel nacional como sucede sería diferente el proceso de gerencia a partir de una base de datos propia. De esta forma tampoco se tendría que esperar a que mandaran de Bogotá el listado que en muchos casos está desactualizado y mucho menos esperar a que envíen la carnetización de los nuevos afiliados que generalmente no llegan de forma oportuna para entregarlos a la gente.

Esta problemática genera que dentro de esta empresa administradora de riesgos profesionales sea común encontrar que no hay una estabilidad de políticas por el cambio constante de gerentes y jefes de departamento, haciendo que no haya una continuidad de programas y las funciones administrativas muy difícilmente se puedan aplicar en forma óptima, ya que cada nuevo gerente se circunscribe a un modelo de planeación distinto que a largo plazo no permiten el cumplimiento de los planes concebidos a nivel nacional.

3.4.1 Modelo ideal: En este contexto algunos de los entrevistados consideraron que el modelo ideal para que esta A.R.P. sea más competitiva, es aquel que le proporcione mayor estabilidad en las políticas y planes de la empresa, para lo que se requiere tener un recurso humano idóneo, técnico, competitivo, escogidos por sus cualidades y no sobre la base de la burocracia e intereses políticos. La continuidad, en este sentido es mucho más importante dentro del modelo administrativo de la empresa que la misma descentralización, puesto que esta por sí misma no significa que haya un modelo y un proceso administrativo eficiente, mientras que la continuidad de estos por lo menos da la garantía de saber hacia dónde va y cuáles son las estrategias que ha adoptado. Arguyen además que las empresas del Estado piensan siempre con sentido social y la privada siempre con sentido de búsqueda de la rentabilidad, entonces cuando se piensa así, se le da mayor importancia a la continuidad porque estos saben que de los procesos administrativos depende el éxito de toda la empresa.

3.4.2 Proceso de afiliación. Actualmente existe una restricción de suscripción de afiliados en la E.P.S. del I.S.S. que es un punto en contra porque muchas empresas desearían tener el paquete completo E.P.S. y A.R.P. en el I.S.S. y no por separado como está sucediendo actualmente. Esta es una estrategia que está utilizando la empresa privada para enfrentar a “Protección Laboral Seguro”, es decir, ofreciendo un paquete atractivo de A.R.P. – E.P.S., oferta que no puede hacer en este momento por la mala situación que está atravesando e área de salud del I.S.S.

3.4.3 Presupuesto. El limitado presupuesto asignado para los servicios de la A.R.P. no le permitan la flexibilidad de ofrecer prebendas como sí lo pueden hacer otras administradoras privadas como Suratep o Colmena que ofrecen a las empresas afiliadas prebendas u otros servicios, como por ejemplo suministrar a una compañía un médico ocho horas al día, o la adquisición de ciertos equipos para la empresa, como ambulancias, etc.

Las políticas centralizadas del I.S.S. no promueven este tipo de concesiones a las empresas para lograr mantener a la empresa o ampliar el mercado.

3.5 NECESIDAD DE CAMBIOS

Ya visto el tipo de problemas que han afectado a la empresa “Protección Laboral Seguro”, participando de manera directa o indirecta en la situación que enfrenta actualmente, ahora se deben analizar qué tipo de cambios internos en la empresa se promueven de manera que pueda haber un equilibrio entre el entorno interno como el externo. En este sentido, en los últimos meses la A.R.P. del Seguro Social ha realizado cambios no solo en su estructura administrativa y operativa sino también en su cultura organizacional, con miras a estar bien preparada para superar los problemas actuales y lo que depararán los años venideros, afectando de manera directa al ramo de las aseguradoras de riesgos profesionales del I.S.S.

En la actualidad se pretende implantar un estilo gerencial moderno para lo cual se está capacitando al personal en el fomento y manejo de una cultura empresarial basada en la planeación estratégica. No obstante, las herramientas con que se cuenta para plasmar este estilo son limitados y encasillados por normas estatales.

De esta forma, dicha institución pretende ser cada vez más competitiva dentro de los mejores criterios de productividad y satisfacción al cliente. Con ello busca igualmente aumentar utilidades mediante la adaptación exitosa en el contexto de la competencia con las empresas privadas, disponiendo al máximo de todas las ventajas comparativas que posee.

La razón de estos cambios se debe no solo a las exigencias del entorno más competitivo que creó la ley 100 del 93 sino también a que la A.R.P se ha caracterizado por ser una organización muy centralizada, con redes de coordinación complejas que caen cada vez en deficiencia y poseen características que propiciaban las repeticiones en tareas. Por esto, los mismos directivos de la administradora de riesgos profesionales comienzan a detectar que es necesario simplificar la compleja estructura existente dominada por el I.S.S., para lo sugieren un primer paso: la independización total de esta entidad. Esta centralización hace que las unidades de apoyo para cada sucursal se comporten de manera irregular por lo que se incurre en costos injustificados. Toda esta situación en el ámbito interno, preocupa porque puede generar deficiencias en cuanto a su competencia en el mercado, lo que da sin duda alguna una idea clara de los problemas que obligan a la empresa a hacer unos cambios estructurales en lo administrativo y organizacional.

3.5.1 Nueva imagen. La imagen empresarial que se puede lograr a partir del proyecto de reestructuración administrativa que se está dando en el I.S.S., es buena en la medida en que se logre mayor independencia de los tres negocios que maneja el Seguro Social. Si se logra la total independencia se va a identificar más la buena gestión que realiza la A.R.P. “Protección Laboral Seguro”, y se tiene una mayor autonomía administrativa para la toma de decisiones. Este proyecto promueve un manejo administrativo más independiente, en diferencia del actual, que para realizar procesos básicos de compras se debía gestionar primero por

una gerencia administrativa ajena a la seccional de ubicada en Cartagena. Se trata entonces de que la misma A.R.P. efectúe sus propios trámites administrativos, reciba su presupuesto de forma individual para no depender de una gerencia administrativa de Bogotá sino que se haga de manera autónoma, inclusive en aspectos como mejorar la financiación de publicidad para competir eficientemente con las A.R.P. privadas.

A partir de 1999 se comenzaron a utilizar métodos de planeación administrativa con indicadores de gestión se miden trimestralmente, los cuales arrojan resultados que permiten establecer el comportamiento de los procesos y verificación de objetivos propuestos. Del mismo modo, la medición del potencial de mercado para obtener una alta rentabilidad en operaciones ya se está haciendo, pues existen unos cuadros evaluativos con variables y fórmulas que permiten obtener cuáles son las empresas más rentables para el I.S.S. El proceso de integración de las diferentes áreas administrativas de la seccional de Cartagena se efectúa adecuadamente ya que todas las áreas tienen que ver con las demás de una forma complementaria.

Implementación de círculos de calidad. Al respecto tienen un programa de control de calidad que verifica que el servicio sea prestado eficientemente. Este se combina con el uso de indicadores de productividad que están establecidos por áreas y procesos.

De igual manera, la aseguradora debe fortalecer más su modelo de mercadeo, no está acostumbrada a mercadear y es otra de las falencias que tiene. Este aspecto se ha tratado al interior de la empresa y se trata de definir derroteros y políticas de mercadeo combinadas con estrategias de atención al usuario para integrar la parte de prevención con la de conocimiento de la prestación y el componente de rehabilitación.

3.5.2 Descentralización. En este orden de ideas, la A.R.P. “Protección Laboral Seguro” debe poner en marcha la simplificación y descentralización de su estructura organizativa, dividiendo las áreas estratégicas en unidades funcionales de apoyo con estructuras de mayor autonomía creadas para proveer servicios a todo lo largo de la organización en finanzas, sistemas, recursos humanos e investigación, entre otros, y en las unidades corporativas que son las especializadas en actividades estratégicas para la organización, que brinda un servicio similar a la asesoría de riesgos profesionales. Además, se emprende la creación de comités periódico que faciliten la integración, transferencia de conocimiento y el logro objetivos entre todas las seccionales.

De acuerdo a lo anterior, la estructura organizativa que se propone emplear en “Protección Laboral Seguro” tiene como primordial objetivo establecer líneas de mando directas, que entre cada unidad de la organización exista un flujo directo de información, propiciando la disminución de pasos a la hora de tomar decisiones, con calidad en la percepción de los negocios y eficiencia en el manejo de

lineamientos estratégicos. Este cambio en el ámbito interno, lleva a realizar una inversión en la implantación de mejores sistemas de información y control como plataforma para el mejor desarrollo de procesos, entrelazando todas las áreas a través de este sistema (finanzas, inventarios, producción, contraloría, ventas, nóminas, entre otras).

Es así como A.R.P. del Seguro Social debe adoptar un nuevo esquema de organización, producto de un cuidadoso análisis de los factores externos existentes.

Esto significa que los efectos de la transformación que experimenta hoy la compañía son profundos y a largo plazo, porque involucran componentes muy importantes de la cultura y la identidad empresarial. Encierra un nuevo autoconcepto de “Protección Laboral Seguro” y un enfoque distinto del rol que sus gerentes tendrán que desempeñar en la gestión de la misma. En otras palabras, se renovarán los paradigmas que servirán de guía para que esta aseguradora de riesgos profesionales transite sin escollos los inicios del nuevo milenio. El I.S.S. y sus distintos ramos de la salud, al igual que otras corporaciones en el mundo que son líderes en sus negocios, comprenden a tiempo que el futuro exige nuevos puntos de vista. Se trata de un largo y delicado proceso, donde los elementos de un sistema muy complejo deben encontrar su reacomodo dentro de la nueva realidad.

Toda esta situación genera un cambio radical dentro de la organización, la cual se dedica a estudiar la forma de mantenerse dentro del carácter competitivo del mercado, basándose en:

1. **Redes estratégicas:** Reevaluar los puntos de atención al cliente a nivel nacional y local, con el fin de determinar si su ubicación es acorde, a la ubicación de sus empresas afiliadas, con el fin de mejorar el contacto directo del cliente con “**Protección Laboral Seguro**”.
2. Otro punto importante son las redes de información para la accesibilidad de la base de datos a nivel nacional, sobre este punto se debe mejorar en un 100%, ya que no existe en la actualidad acceso directo de la seccional Cartagena a información de importancia e inmediata para sus clientes internos y externos.
3. **Políticas empresariales:** Reevaluar las estrategias utilizadas para la consecución de los objetivos propuestos por la organización, para determinar los puntos críticos que no permiten un mejor desenvolvimiento de la A.R.P. a nivel local.
4. Establecer políticas empresariales que permitan el control y seguimiento de cada uno de los objetivos, con el fin de mantener el posicionamiento en el mercado.

5. **Procedimientos y reglas:** Hacer un análisis de cada uno de los procesos de la empresa, con el fin de determinar posibles falencias o exceso de tramitologías que afecten el desarrollo óptimo de los mismos. Igualmente hacer seguimiento estricto del cumplimiento por parte de los empleados de cada una de las reglas, políticas y procedimientos establecidos dentro de la organización, con el fin de crear mayor compromiso y responsabilidad de cada uno de los trabajadores en los cargos asignados.

6. **Presupuestos y Programas.** Crear un compromiso, entre los directivos para controlar de una forma más eficiente los presupuestos de la institución en cada una de las áreas donde son asignados, analizando los presupuestos proyectados, contra los ejecutados y determinando los factores que en un momento determinado establecen una diferencia ya sea a favor o en contra de los presupuestos elaborados.

Identificar los rubros dentro del presupuesto que sean irrelevantes o poco importantes para la consecución de los objetivos de la A.R.P al largo plazo, con el fin de destinar estos recursos a fortalecer áreas que presentan falencias como son mercadeo y sistemas.⁵

⁵ Investigación Integral en Desarrollo de Empresas. Un enfoque Operativo. José Nicolás Janes. Edit. Mc Graw Hill, 1996

4. PROPUESTA PARA MEJORAR EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA A.R.P. “PROTECCION LABORAL SEGURO”

En la actualidad los países presentan un cambio en la filosofía administrativa de las empresas debido a la mayor fuerza de la competencia, este cambio debe estar enfocado hacia nuevos elementos que permitan su supervivencia inmediata, su proyección al largo plazo y lo más importante mantener la satisfacción del cliente interno y externo de la organización; Internamente: A través de valores y cultura organizacional que origine en el trabajador sentido de pertenencia a la organización; Externamente: A través de una excelente prestación de servicio que genere la plena satisfacción del cliente y refleje un posicionamiento importante del negocio dentro del mercado. El presente capítulo no pretende agotar este tema que de por sí es lo suficientemente amplio, por ello mejor se delimita a proponer algunos de los cambios básicos que debe efectuar “Protección Laboral Seguro” para mejorar su modelo de dirección empresarial y tener más éxito en el negocio de la administración de riesgos profesionales.

4.1 BASES PARA MEJORAR EL MODELO DE GESTION

Bajo este esquema, teniendo en cuenta la problemática de la A.R.P. del Instituto de Seguros Sociales descrito hasta esta parte del estudio, y considerando las teorías modernas de la administración, se puede decir que un modelo que propenda más por la administración participativa con procesos decisorios altamente descentralizados interpreta y proyecta en buena parte, el estilo administrativo y la cultura organizacional que actualmente requiere la seccional “Protección Laboral Seguro” de Cartagena y que se puede extender de manera general para las demás del país.

Dicho sistema auto-administrado con autonomía para la realización de tareas de iniciativa propia en relación con aspectos tanto administrativos como financieros puede mejorar el desempeño de la empresa permitiendo a la A.R.P. un clima organizacional adecuado para cumplir con el objetivo de ofrecer un servicio de excelente calidad al cliente, que en definitiva lo puede mantener en la preferencia del mercado. Lo anterior significa que es indispensable que la descentralización sea integral, es decir, que incluya todas las tareas básicas para que cada

seccional de “Protección Laboral Seguro” pueda ejecutar autónomamente las tareas que les corresponda.

En esta investigación también se propone que dicho modelo de administración participativa se combine con excelentes técnicas de motivación, bajo el criterio de que los empleados y especialistas en salud ocupacional constituyen el recurso más importante de la empresa. En tal sentido, la gerencia debe realizar esfuerzos por motivar e incentivar a su personal de base principalmente a través de la capacitación y la gratificación. Para lograr esto, se debe llevar a cabo una reorganización tanto a nivel del I.S.S. como internamente en los departamentos que conforman la seccional, partiendo de una revisión de todos sus procesos, procedimientos y actividades en general, con el fin de detallar las falencias que impiden satisfacer plenamente las necesidades del usuario del servicio y alcanzar altos niveles de productividad.

Para el desarrollo de estas acciones se deben tener iniciativas en los siguientes puntos:

1. Plantear sugerencias ante el nivel central que permitan la motivación de estudios que conlleven a la descentralización administrativa y presupuestal de las seccionales. Debe ser ante todo una empresa descentralizada en todos sus procesos administrativos, para poder competir con las A.R.P. privadas.

2. Definir la situación del personal que trabaja por contratos laborales y por prestación de servicios, si va existir o no renovación de los mismos.
3. Gestionar recursos financieros para hacer una publicidad agresiva en medios de comunicación.
4. Marcar la diferencia en los negocios del Instituto de Seguros Sociales con el fin de posicionar a la A.R.P. "Protección Laboral Seguro" como un negocio independiente.
5. Implementar ejecutivos en ventas del producto, según la ley adjunta:

SISTEMA GENERAL DE RIESGOS PROFESIONALES.- CONTRATACION DE INTERMEDIARIOS DE SEGUROS PARA LA AFILIACION DE EMPRESAS POR PARTE DE LAS A.R.P.

Sentencia del Consejo de Estado, del 15 de abril de 1999, Sección Segunda, en la cual se declara la nulidad de las expresiones "exclusivamente" y "nuevas" consagradas en el inciso tercero del artículo 5 del Decreto Reglamentario No 1530 de 1996, que a la letra señala:

"Las administradoras de Riesgos Profesionales podrán contratar intermediarios de seguros exclusivamente para la afiliación de nuevas empresas al Sistema general de Riesgos Profesionales"

El Consejo de Estado declaró la nulidad de las mencionadas expresiones por las razones que a continuación se exponen:

"El inciso tercero del artículo 5 del decreto reglamentario 1530 de 1996, demandado, al disponer que las Administradoras de Riesgos Profesionales pueden contratar intermediarios de seguros exclusivamente para la afiliación de nuevas empresas al Sistema General de Riesgos Profesionales, prevé una hipótesis no contemplada en la norma que reglamenta, ordena que la contratación de intermediarios de seguros es exclusivamente para la afiliación de nuevas empresas al sistema, cuando la norma superior al imponer la obligación de promoción, por ninguna parte establece que los intermediarios sólo pueden realizar la actividad, en relación con nuevas empresas".

"Como antes se dijo, el inciso tercero del artículo 5 del Decreto 1530 de 1996 demandado, al circunscribir la contratación de intermediarios de seguros,

exclusivamente para la afiliación de nuevas empresas al Sistema General de Riesgos Profesionales, viola los principios rectores antes mencionados, y se convierte en un obstáculo para la efectividad de la promoción del sistema, limitación no prevista ni en la Ley 100 de 1993, ni en el Decreto 1295 de 1994.

En otros términos, el ejecutivo al señalar esa nueva hipótesis, desbordó la potestad reglamentaria."⁶

Fuente Pagina Web: www.fasecolda.com - Link biblioteca.

6. Realizar una capacitación masiva a los funcionarios del I.S.S. para mejorar la atención a los clientes, evitar la resistencia al cambio, fomentar una cultura empresarial y un cambio de actitud positivo.
7. Abolir el enfoque social e introducir el principio de rentabilidad costo beneficio. Se trata de mejorar la posición en relación con la competencia privada a través de un adecuado manejo empresarial. En este aspecto cabe recalcar que los directivos no desean para la empresa ese carácter de entidad benefactora y de caridad si no que debe estar fundamentada básicamente en el objetivo de satisfacer las necesidades del cliente para que la administración sea más rentable.
8. Se debe enfatizar en políticas de planeación, capacitación, mercadeo y programas de atención al cliente, ya que hay falencias en los sistemas actuales.

⁶ Código de Salud Ocupacional aplicable en el Régimen del Seguro Social. Medellín 1990. Imprenta de Colombia. Bogotá, abril de 1993. Página Internet Fasecolda.

4.2 CAMBIOS RECOMENDADOS AL INTERIOR DE PROTECCION LABORAL SEGURO

En este contexto, la A.R.P. “Protección Laboral Seguro” para llevar a cabo su proceso de reestructuración administrativo y organizacional debe realizar cambios precisamente en su esquema administrativo.

A continuación, se detallarán los elementos específicos y principios concretos sobre los cuales se sustentará la propuesta para este modelo de administración sugerido atrás:

4.2.1 Dirección. En lo que concierne a la función de dirección de la seccional “Protección Laboral Seguro” Cartagena, se plantean los siguientes aspectos:

1. Desarrollar la flexibilidad necesaria para que se convierta en una entidad autónoma, descentralizada, con mayor independencia del Seguro Social, con presupuesto propio y capaz de formular sus propios planes a corto, mediano y largo plazo, teniendo en cuenta el comportamiento del entorno (competencia, proveedores, distribuidores o intermediarios de seguros) y las necesidades reales y potenciales de los clientes de la seccional Cartagena. Esto se puede iniciar delegando más funciones y responsabilidades a los distintos departamentos o áreas que incluya la variable financiera. Este grado de descentralización dependerá en gran parte de la capacidad de las personas para responsabilizarse de las decisiones de nivel más bajo, de la factibilidad de coordinar las diversas operaciones y del impacto de las decisiones

descentralizadas sobre otras unidades de la Administradora de Riesgos Profesionales.

Desarrollar e implementar al interior de la empresa una gerencia integral totalmente independiente de los otros productos del I.S.S., que promueva la interrelación y coordinación entre todos los departamentos de la aseguradora para la búsqueda conjunta de los objetivos organizacionales que le permitan alcanzar una mayor competitividad en el mercado de riesgos profesionales. Esta gerencia integral debe hacerse responsable del desempeño global de la empresa y va a depender de la congruencia entre sus estrategias y su esquema organizacional a nivel de todas las seccionales.

Mayor descentralización de la toma de decisiones. De esta forma la gerencia central tendrá también más tiempo para dedicar a la planeación a largo plazo en vez de estar agobiada con decisiones diarias de problemas o peticiones que surgen en las diferentes seccionales de la nación. Para el buen funcionamiento de este punto es importante promover a nivel de las gerencias de las seccionales niveles de autoridad sobre montos o sumas establecidas, con el fin de asignar poder de negociación en cada sucursal, estos niveles deben ser asignados a cada funcionario teniendo en cuenta los siguientes aspectos: Nivel o estudios profesionales, Conocimiento sobre políticas, normas y procedimientos de la institución, Conocimientos generales sobre salud ocupacional, Comportamiento o hoja de vida en la institución, Evaluación escrita y oral de conocimientos generales del negocio. Este proceso además de descentralizar el poder decisorio de la A.R.P. del I.S.S. estimulara a los trabajadores a desarrollar de forma más óptima sus funciones dentro de la empresa y la permitirá tener una carrera de ascenso profesional en la organización a través de concursos por méritos.

2. La dirección debe buscar la sinergización de los talentos de sus trabajadores creando hábitos de proactividad, con objetivos definidos a largo plazo, de priorización y de comprensión para una buena comunicación al interior de la A.R.P. Esto facilitará la cooperación entre los miembros de la organización y fortalecerá el trabajo en equipo haciendo que la aseguradora alcance altos niveles de afiliados.

3. Los directivos de la Administradora deben ser elegidos por capacidades y visión emprendedora para que puedan actuar con creatividad, dinamismo y entusiasmo en el logro de las metas organizacionales e implementación de los cambios que se requieren dentro de la institución. Este tipo de directivos logrará estimular la comunicación en los dos sentidos directivo-empleado, empleado-directivo.

4. Establecer una Mesa permanente de acuerdos entre los altos directivos de la organización y los representantes del sindicato, buscando establecer estrategias y prioridades que permitan sacar adelante la organización debido a la actual situación y pasar a un segundo plano la preocupación del sindicato por conseguir mayores prebendas a los empleados.

4.2.2 Planeación. En cuanto a la función de planeación ejecutada por “Protección Laboral Seguro” se proponen:

1. Apoyarse con los servicios de promoción y de EPS del Seguro Social.

2. Diseñar políticas más agresivas de mercadeo, en donde existe un análisis completo del mercado, estableciendo en forma clara y concisa los siguientes puntos:

- **Competidores Potenciales:** Se debe determinar si existe interés de creación de nuevas empresas de capital Colombiano o Extranjero, o si existe interés de fusión entre 2 o más compañías existentes.
- **Rivalidad entre Compañías establecidas:** Determinar la distribución por participación de mercado de cada una de las empresas competidoras a nivel seccional, esto con la finalidad de consolidar la información real de la participación de la A.R.P. a nivel específico (Seccionales) y general(País). Las variables de información serían: Numero de empresas afiliadas, Numero de primas emitidas y recaudadas, Acumulado anual.
- **Poder de Negociación de los Compradores:** Establecer la capacidad de negociación de los clientes y de acuerdo a los resultados determinar estrategias que permitan satisfacer al máximo las necesidades de los clientes, basado en una excelente prestación de servicio. En la actualidad el poder de negociación de los clientes es alto, debido a la gran competencia existente en el mercado, basada en una competencia desleal hacía la A.R.P.
- **Poder de negociación de Proveedores:** Sobre este punto la A.R.P. posee total control en la actualidad, debido a la actual situación del país, pero es importante realizar un estudio sobre el comportamiento de la competencia para la contratación de los mismos, con el fin de determinar: Tipo de contrato, Formas de pago, Garantías, Calidad del servicio, Cláusulas y condiciones adicionales del contrato. Este estudio nos permitirá evaluar los términos y

condiciones de contratación de la competencia, con el fin de tener un mayor control sobre los proveedores y la situación actual no cambie.

3. Diseñar una arquitectura estratégica o plan que indique a la organización las estrategias sobre las cuales debe empezar a trabajar inmediatamente, los nuevos segmentos del mercado a los que debe enfrentar, los canales que debe explorar y el nuevo orden de prioridades de acuerdo a sus propias necesidades e intereses. A grandes rasgos, esta nueva arquitectura descentralizada es un plan para aprovechar oportunidades ofrecidas por el entorno.
4. Establecer consistencia entre las políticas y las estrategias de tal forma que no se presenten diferencias en la forma de actuar de cada departamento de la seccional. Lo que se quiere hacer notar es que cada una de las diferentes áreas o departamentos tiene sus propios puntos de vista que pueden afectar en forma muy diversa e importante el resultado de una estrategia, para lo cual se requiere mayor unidad de criterio al momento de establecer las directrices de **“Protección Laboral Seguro”**.
5. Es necesario entonces que toda la estructura administrativa se identifique y llegue a un consenso acerca de lo que el usuario significa para la organización y la forma como la cultura organizacional prestará el servicio de tal forma que el afiliado esté satisfecho.
6. Desarrollar planes de acción ordenados rigurosamente en el tiempo, de manera que se puedan lograr los objetivos trazados por la A.R.P. En otras

palabras, “Protección Laboral Seguro” debe recurrir a la planeación estratégica como herramienta clave en la implementación de planes a largo plazo que permitan ampliar el número de afiliados.

7. Crear planes de contingencia para contrarrestar problemas eventuales, pero esto depende, en gran medida, de su fortaleza en la cultura organizacional que debe estar orientada no sólo hacia un servicio con mayor tecnología sino hacia el marketing pues la administradora debe atender en forma oportuna lo que el usuario del servicio de salud quiere en el momento que lo desea, dado que su enfoque es eminentemente hacia el usuario. Se pretende que para que la planeación estratégica sea exitosa en la A.R.P., la empresa debe orientar sus acciones de afuera hacia dentro, es decir, del mercado (usuarios) hacia la misma por lo que se debe hacer mayor esfuerzo en el estudio del mercado y en publicidad.

8. Establecer programas de integración y participación entre los directivos de la empresa y los Directivos sindicales para el mejoramiento de las relaciones sindicales con las directivas de la institución, con el fin de crear un ambiente de colaboración que se refleje en el bienestar de la empresa y de los trabajadores.⁷

4.2.3 Organización. En cuanto a la función de organización:

⁷ Compilado en el Web. Bett Chang. Mejores Prácticas para Transformar las Organizaciones, 2000

1. Los altos directivos deben tener claro conocimiento del negocio y experiencia reconocida en el manejo del mismo.
2. Asignar los recursos económicos necesarios que garanticen el apoyo logístico para la reestructuración de la A.R.P. del I.S.S.
3. Desarrollar un sistema de comunicación en red, de todos los centros de trabajo seccionales a la base de datos central.
4. Definir un concepto empresarial que encierre en sí mismo la clave para una adecuada presentación, ubicación y comercialización de los servicios que ofrece, pues se convierte en el elemento que da coherencia en las relaciones establecidas y mantenidas con los usuarios, es decir, tener más claridad en lo que ofrece y en la manera como lo hace. Este concepto debe ser dinámico desde su estructura y puesta en funcionamiento, trascender el tiempo y adecuarse permanentemente a las características de los usuarios. Sin embargo, es preciso señalar que no necesariamente deben perderse los rasgos propios de la organización, los que la han distinguido y diferenciado de las demás A.R.P., que en definitiva le han permitido posicionarse en la preferencia de los usuarios.
5. Desarrollar una estructura organizacional menos jerárquica y más horizontal. La dirección mantendrá su posición de liderazgo, definitivamente tendrá en el

trabajo de equipo su principal estrategia de gestión, por lo cual el buen aprovechamiento del Recurso Humano será factor decisivo que marcará la diferencia frente a la competencia, pero a la vez, podrá aprovechar nuevas y mayores oportunidades.

6. Dar a sus empleados la formación necesaria para que puedan entender el funcionamiento global de la empresa, particularmente en lo relacionado a las variables financieras utilizadas por los directivos para medir y controlar el rendimiento, se deben celebrar reuniones con regularidad para mantener a todos los empleados informados acerca de la situación de la empresa, de tal manera, que participen en la búsqueda de mejores alternativas para el crecimiento y supervivencia de la misma.
7. Definir una estructura o sistema administrativo para cada uno de los negocios del I.S.S (A.R.P- E.P.S.- PENSIONES), en donde cada una de ellas va a tener su estructura administrativa, sus propias necesidades financieras y razón social diferente, con el fin de no mezclar los problemas de las áreas y se tenga personal idóneo y calificado para resolver los problemas que se presenten en cada una de ellas, en forma separada.
8. Realizar comunicados dirigidos a toda la organización, sobre las nuevas políticas, normas y procedimientos a seguir en la reestructuración, con el fin de mantener informados a los empleados y recalcar la obligatoriedad en el cumplimiento de las normas estipuladas.

4.2.4 Control. En cuanto al proceso de control de “Protección Laboral Seguro” se recomienda principalmente:

1. Establecer índices competitivos de gestión para medir el desarrollo de cada uno de los procesos existentes en comparación con las otras A.R.P.
2. Establecer Protocolos y programas de atención por sectores económicos con el fin de determinar por sector, la siniestralidad, primas emitidas, recaudadas y comportamiento general del sector. Esta medida permitirá establecer en forma clara la participación de cada sector en la producción de cada seccional, así mismo esta podrá enfilar sus fuerzas a los sectores objetivos o de mayor interés para la consecución de los resultados propuestos o metas propuestas.
3. Contratar auditoria externa para control de calidad de los servicios que se prestan. Este punto es de importancia porque permite establecer otro punto de vista sobre la ejecución de los procesos y además se estaría previendo cualquier situación anómala, que pueda afectar la institución en un futuro, como lo sucedido con la E.P.S.
4. Establecer índices de gestión corporativos que exija un alto compromiso de las directivas de la ARP. Es importante medir la gestión de los cargos de más alto nivel en la institución, ya que son los encargados de la toma de decisiones,

que pueden de una o otra forma afectar la institución en sus índices financieros ya sea al corto o largo plazo. Esto permitirá crear continuidad dentro de los procesos y arraigo sobre los mismos, ya que existirá un seguimiento permanente desde su inicio hasta su finalización.

5. Establecer índices de gestión operativos y evaluarlos periódicamente.

6. Establecer la conformación y el funcionamiento de un comité que puede ser un grupo de funcionarios nombrados igualitariamente en representación de la Administradora y de los trabajadores, con la finalidad de velar por el cumplimiento de las actividades señaladas, es decir, que se constituye como un órgano de vigilancia y control interno. Este comité debe reunirse cada quince días por lo menos y presentar informes mensuales sobre la evaluación de la gestión realizada por cada uno de los departamentos, y a la vez, proponer soluciones a las fallas encontradas y hacer una debida retroalimentación.

7. Realizar seguimiento del cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos establecidos por parte de los empleados de la A.R.P. a través del comité establecido en el punto anterior.

4.2.5. Clima Laboral. Recomendaciones:

1. Crear un Departamento Comercial con una fuerza de venta especializada, que le dé más agresividad al área comercial de la empresa, generando a su vez un clima de trabajo agradable, debido a la constante fluctuación de clientes e intermediarios.
2. Capacitar y entrenar al personal de los Departamentos Comercial y de Mercadeo en técnicas de venta y atención al cliente, esto generaría crecimiento profesional de los empleados que se vería reflejado en la buena prestación de servicio a los clientes y en un ambiente interno de trabajo altamente profesional.
3. Incentivar la motivación laboral mediante la aplicación de programas de crecimiento personal. Para el desarrollo de este punto, es importante aprovechar el alto grado de profesionalismo existente en los empleados de “Protección Laboral Seguro”, con el fin de crear espacios para el intercambio de opiniones y conocimientos sobre temas del sector, generando como resultado profesionales integrales con conocimientos de todas las áreas.
4. Implementar un programa de estrategias para mejorar el clima organizacional y el trabajo, a través del cual se pueda proporcionar a sus empleados las herramientas necesarias para que, como integrantes de la organización, puedan enfrentar de manera adecuada las diferentes exigencias sociales, familiares, personales y laborales que permitan mantener un mayor nivel de eficiencia y desempeño laboral.

5. Brindar a sus empleados oportunidades de mejoramiento integral, intelectual y profesional, pues las posibilidades de estudiar, capacitarse y prepararse son factores de estímulo individual para el funcionario y repercuten en el bienestar de su grupo familiar y de la misma entidad.
6. Lograr que los miembros de la institución tengan pleno conocimiento acerca de lo que es la Administradora de Riesgos Profesionales, sus características y particularidades, sus aspectos legales, sus ventajas y beneficios, en tal forma que se sientan pertenecientes a ella, que asuman un compromiso firme y serio de participación, que la promuevan y la defiendan, que sean capaces de dirigirla y controlarla ejerciendo determinados roles, funciones, responsabilidades o tareas. De esta manera, los empleados de “Protección Laboral Seguro” se identificarán más con la organización y tendrán hacia ella un gran sentido de pertenencia.
7. Ofrecer incentivos que motiven realmente al trabajador: que sean claros, vinculados a los resultados de la organización. Este punto es importante porque la retribución es uno de los instrumentos de comunicación más relevantes de la organización moderna y sirve de apoyo para la visión, los valores y las estrategias empresariales de la misma.
8. Optar por el reforzamiento positivo para fomentar un buen desempeño de los empleados, y de este modo, influir en sus conductas, pues se tiene la

concepción de que en el I.S.S. no existe sentido de pertenencia de los trabajadores. Este reforzamiento debe otorgarse en función de la efectividad con la que se desempeña una actividad, y no como una recompensa. Reconocimiento, o elogio posteriores a la ocurrencia del comportamiento, por lo que en la A.R.P. del Seguro Social hay que crear una nueva cultura de compromiso.

9. Combatir la incompetencia y la mediocridad que traban el buen desempeño en la atención al usuario a través de la inversión programada en personas talentosas y competentes desde el reclutamiento y la selección hasta el entrenamiento y la remuneración. En consecuencia, la A.R.P. debe estimular a sus empleados a utilizar su competencia en la solución de los problemas de los usuarios e incentivarlos a la creatividad y objetividad mediante adecuados sistemas de remuneración y de promoción en la carrera.

4.2.6 Sistemas de información. En cuanto al sistema de información:

- 1) Mejorar la disposición de tecnología de punta que asegure su supervivencia y a la vez los usuarios se sientan satisfechos con el servicio brindado. De igual forma, contar con un ágil y eficiente sistema de información interno que permita a los empleados estar al día, con cualquier disposición o norma que comunique los objetivos de la organización y controle la implementación de estrategias.

- 2) Establecer bases de datos de empresas afiliadas que sean diseñadas y manejadas a nivel seccional más confiables, que permitan conocer sus clientes y sus características y consolidar una base más real a nivel nacional.

- 3) Crear un medio interno de divulgación y capacitación que permita no sólo la inclusión de mensajes de diferente naturaleza, sino que presente las informaciones provenientes de todas las instancias administrativas y operativas de la Administradora con sus proyectos, realizaciones y logros. Así se da paso a un eficiente sistema de comunicación al interior de la empresa.

4.2.7 Calidad del servicio. En cuanto a la prestación del servicio:

1. Mejorar el desempeño de sus empleados haciendo que estos conozcan muy bien el servicio y el mercado. Desarrollar en ellos la habilidad y voluntad de servir y crearles una actitud de sentir placer en atender. De esta manera, los empleados serán más competentes y estarán dedicados a buscar la satisfacción del usuario y de la empresa.

2. Establecer convenios con Instituciones Nacionales e internacionales académicas de reconocida trayectoria para fortalecimiento del recurso humano en técnicas de Administración Moderna y Calidad en servicio al cliente.

3. Mantener una adecuada infraestructura y construir confortables instalaciones acordes con el volumen de servicios y tareas operacionales repetitivas que permitan una mayor eficiencia en la prestación del servicio de salud. En este sentido los usuarios se sentirán satisfechos, cómodos y seguros de los atributos que les brinda el servicio escogido y no se sentirán decepcionados de lo percibido en el momento en que decidieron afiliarse al mismo. Esto dará credibilidad a la Administradora y fortalecerá aun más su imagen corporativa.

4. Realizar un mercadeo social, entendiéndose éste como un proceso que utiliza todas las herramientas y conocimientos del mercadeo para producir un cambio efectivo y potencial en la sociedad con el fin de modificar la conducta social y así dar solución a un problema específico. De este modo la Administradora debe proveer un concepto claro sobre la Salud Ocupacional como una ciencia que tiene por finalidad propender por el mejoramiento de las condiciones de vida y la salud de los funcionarios en los puestos de trabajo y en la empresa en general. Esto la motivará a comprometerse fielmente con la sociedad, brindándole un excelente servicio y atención; y por otra parte, aportará propuestas de solución ante la incapacidad del gobierno para solucionar por sí solo los problemas de la sociedad.

5. Establecer estándares de calidad a partir de la investigación de las expectativas del usuario, ya que es importante identificar lo que es significativo para él en la configuración del servicio, puesto que el servicio sólo tiene valor para el usuario si éste lo considera importante y si corresponde al desempeño

esperado. Una propuesta de llevar a cabo esto, es que la Administradora realizara un panel de usuarios para opinar acerca de la calidad del servicio y así, podría efectuar modificaciones o innovaciones en los servicios. El uso continuo de esta metodología ofrecerá a la organización la oportunidad de anticiparse a los problemas, corrigiéndolos incluso antes de que se puedan presentar.

6. Invertir en investigación para identificar necesidades no atendidas y de esta forma, brindar servicios de salud agradables e interesantes que agreguen valor a la empresa.

4.2.8 Cultura organizacional. Se proponen algunos aspectos culturales a considerar a la hora de realizar el cambio cultural en la A.R.P. “Protección Laboral Seguro”:

1. Normas y políticas:

- ◆ Eliminar normas y políticas que dificultarían la puesta en práctica de nuevos métodos y procesos.
- ◆ Crear nuevas normas y políticas que refuercen los cambios deseados.
- ◆ Desarrollar y documentar nuevas pautas de funcionamiento.

2. Metas y medidas:

- ◆ Especificar metas y medidas que refuercen los cambios deseados.
- ◆ Establecer metas específicas de operación y que los empleados puedan relacionarlas fácilmente con sus actuaciones.
- ◆ Establecer metas a corto y largo plazo, con cronogramas de actividades teniendo en cuenta su efectividad en relación con el tiempo ejecutado en su realización.⁸

3. Costumbres y normas:

Eliminar antiguas costumbres y normas que refuercen las maneras tradicionales de hacer las cosas y reemplazarlas por nuevas costumbres y normas que refuercen la manera nueva de proceder.

4. Formación:

- ◆ Eliminar toda formación que refuerce la manera antigua de funcionamiento y sustituirla por formación que refuerce la nueva.
- ◆ Desarrollar cursos experimentales que no sean una pérdida de tiempo, que proporcionen experiencia práctica sobre los nuevos procesos y procedimientos

⁸ Compilado en el Web. Better Champy James. Artículo El Servicio y la Organización. 2000.

- ◆ Realizar un análisis del funcionamiento de la institución, antes de iniciar la reestructuración, con el fin retomar las cosas que sean positivas y rechazar o modificar los procedimientos que no beneficien o no sean prácticos en el funcionamiento de la institución.

5. Eventos y ceremonias:

- ◆ Organizar ceremonias y eventos que refuercen la nueva manera de hacer las cosas, como ceremonias de entrega de premios y eventos en reconocimiento de aquellos equipos y empleados que hayan conseguido o ejecutado los cambios satisfactoriamente.
- ◆ Programar eventos, que permitan evaluar los resultados obtenidos con participación de directivos a nivel nacional y regional.
- ◆ Programar eventos que permitan, interrelación entre clientes y empleados en un ambiente diferente al laboral, ya sean con eventos deportivos o de tipo social.
- ◆ Realizar lanzamientos comerciales para la comercialización del producto, al cual sean invitados los clientes reales y potenciales, para dar a conocer las ventajas y beneficios de estar afiliados con “Protección Laboral Seguro”

6. El Comportamiento de los directivos:

- ◆ Establecer objetivos y medidas sobre el comportamientos de los directivos en el desarrollo de sus funciones.
- ◆ Reconocer y recompensar públicamente a los directivos que por sus méritos y dedicación contribuyan al reforzamiento del cambio.

7. Recompensas y reconocimiento:

- ◆ Eliminar recompensas y reconocimientos que refuercen antiguos métodos y procedimientos y sustituirlos por otros nuevos que refuercen los métodos de actuación deseados.
- ◆ Establecer recompensas específicas para los objetivos nuevos propuestos que hayan sido alcanzados por algún empleado a área en general.

8. Comunicaciones:

- ◆ Eliminar comunicados que refuercen la manera antigua de proceder; reemplazarlos por comunicados que refuercen la nueva.
- ◆ Cambiar la manera de comunicación antigua por una nueva, que implique mayor compromiso con el cambio y sea de fácil acceso por todos los funcionarios de la organización.
- ◆ Realizar comunicaciones doble vía solicitando regularmente que se mantenga informados a los empleados y a los directivos sobre los cambios que se están realizando.

9. Entorno físico:

- ◆ Establecer un entorno físico que refuerce el cambio. Cambiar físicamente de lugar a los directivos y empleados que van a tener que trabajar juntos para que el cambio se realice con éxito.

10. Estructura organizacional:

- ◆ Crear una estructura que refuerce los cambios operacionales. Por ejemplo, crear equipos de servicio al cliente, disminuir jerarquías, centralizar o descentralizar el manejo de los recursos en todas las áreas.

4.2.9 Índices de Gestión. Con el fin de crear criterios de medición, que permitan valorar, analizar y evaluar el comportamiento de variables; es decir, las características, componentes, actores y elementos que constituyen el objetivo de planes, programas y proyectos, tanto operativos, administrativos y financieros del modelo propuesto, se tendrán en cuenta las siguientes variables de medición, tomando como base los resultados actuales de la A.R.P. del I.S.S. en cuanto a participación por número de afiliados y primas emitidas.

Cuadro 1. Participación por Primas Acumuladas en Millones de pesos a Marzo 31 de 2.001.

COMPAÑÍA	Primas (Acumuladas)	PARTICIPACIÓN
AGRÍCOLA	3.251.789	0,640%
ALFA	5.666.717	1,116%
ATLAS	108.657	0,021%
AURORA	23.847	0,005%
BBV GANADERO	8.617.327	1,697%
BOLIVAR	27.706.843	5,456%
COLMENA	61.600.174	12,130%
COLPATRIA	35.737.574	7,037%
COLSEGUROS	27.813.992	5,477%
EQUIDAD	5.963.047	1,174%
ESTADO	636.415	0,125%
I.S.S.	231.645.718	46%
LIBERTY	5.284.425	1,041%
PREVISORA	17.050.729	3,358%
ROYAL & SUNALLIANCE	3.124.598	0,615%
SURATEP	73.603.073	14,494%
TOTAL	507.834.925	100%

Gráfico 9. A ACUMULADO ANUAL AL SISTEMA POR COMPAÑÍA

Cuadro 2. Participación por número de afiliados a Marzo 31 de 2.001.

⁹ Compilado en el Web. Fasecolda Informe Acumulado Anual al Sistema por Compañía.

COMPAÑÍA	Afiliados (Prom. Pond.)	Particip. %
AGRÍCOLA	26.550	1%
ALFA	56.027	1%
ATLAS	2.329	0,05%
AURORA	568	0,01%
BBV GANADERO	68.527	2%
BOLIVAR	358.777	8%
COLMENA	425.750	10%
COLPATRIA	406.443	9%
COLSEGUROS	172.005	4%
EQUIDAD	96.613	2%
ESTADO	7.329	0,17%
I.S.S.	2.001.632	46%
LIBERTY	44.695	1%
PREVISORA	63.655	1%
ROYAL & SUNALLIANCE	14.093	0%
SURATEP	650.933	15%
TOTAL	4.395.926	100%

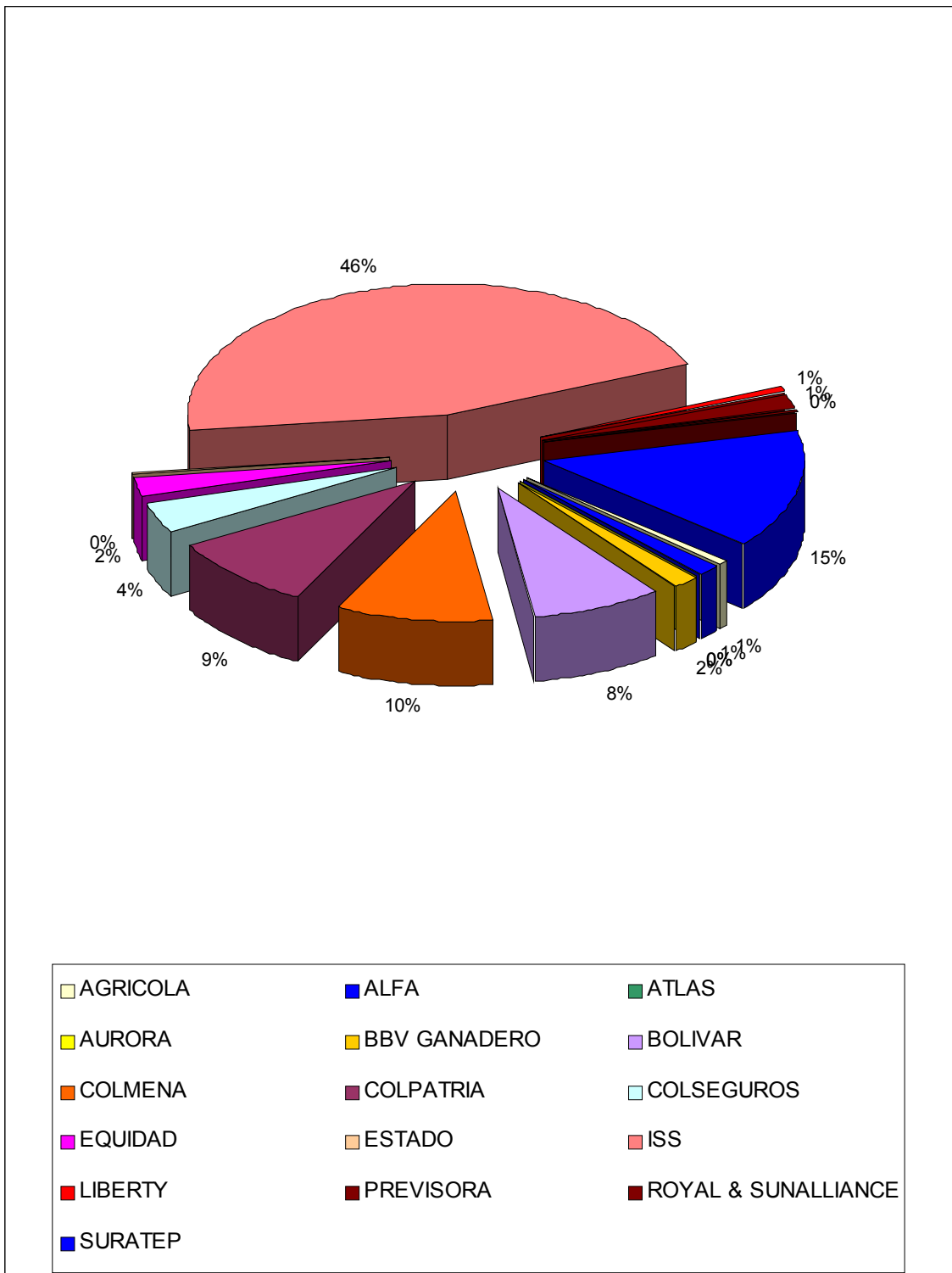


Gráfico 10. PARTICIPACIÓN POR NÚMERO DE AFILIADOS

◆ **Índices de Gestión Administrativo y Financiero:**

1. **Proyecto:** Análisis de Presupuestos

2. **Objetivo:** Controlar de manera eficiente los ingresos y egresos de la compañía durante un periodo de tiempo transcurrido, con el fin de hacer y comparaciones de lo ejecutado contra lo proyectado.

3. **Variable:** Asignación de presupuestos

4. **Indicadores:**
 - ◆ Cumplimiento entre presupuesto ejecutado y proyectado.

5. **Unidad de medida:** Promedio en Porcentajes.

6. **Unidad Operacional:**

PP\$= Presupuesto proyectado en pesos.

PE\$= Presupuesto ejecutado en pesos.

DIF= PP\$ - PE \$

UO= Resultado o unidad operacional.

*****UO = $\frac{\text{DIF}}{\text{PP\$}} \times 100$**

PP\$

1. **Proyecto:** Análisis de Cartera

2. **Objetivo:** Establecer estándares del comportamiento de la cartera mes a mes de acuerdo a la actividad o sector de la empresa y de acuerdo a las políticas de rotación de cartera.

3. **Variable:** Identificación de Cartera Vencida

4. **Indicadores:**
 - ◆ Cartera entre 0 y 60 días. Cobrable o Recuperable.
 - ◆ Cartera mayor a 60 días. Cobro Jurídico o a prorrata.
5. **Unidad de medida:** Porcentaje.
6. **Unidad Operacional:**

PE0= Primas Emitidas cuya vigencia es menor o igual a 60 días, sin recaudo.

PE1= Primas Emitidas cuya vigencia de inicio sea mayor a 60 días, sin recaudo.

PT= Producción Total.

UO= Resultado o unidad operacional.

$$***UO0= \frac{PE0}{PT} \times 100 = \text{CARTERA COBRABLE}$$

$$***UO1= \frac{PE1}{PT} \times 100 = \text{COBRO JURÍDICO}$$

PT

1. **Proyecto:** Análisis de Nomina

2. **Objetivo:** Establecer la nomina directa e indirecta de la compañía.

3. **Variable:** Cargos vigentes de la seccional

4. **Indicadores:**
 - ◆ Número de empleados directos.
 - ◆ Número de empleados Indirectos.

5. **Estándares:** Las A.R.P Privadas poseen entre 5 y 10 trabajadores por seccional.

6. **Metas:** Conseguir la disminución de cargos burocráticos y sin funcionalidad optima en su desempeño, ya que en la actualidad existen 33 funcionarios, 23 fijos y 10 por prestación de servicios.
 - ◆ **Índices de Gestión en Mercadeo:**
 1. **Proyecto:** Desarrollo de nuevas estrategias de Mercadeo.

 2. **Objetivo:** Establecer nuevas estrategias que permitan mantener el

posicionamiento de liderazgo en el mercado.

3 Variable: Fortalecimiento de Imagen.

4. Indicadores:

- ◆ Nivel de aceptación del servicio de la A.R.P. por parte de sus clientes actuales.
- ◆ Posicionamiento en el mercado.
- ◆ Interés de nuevas empresas por ingresar a la A.R.P.

5. Unidad de medida: Promedio en Porcentajes.

6. Unidad Operacional:

- ◆ Nivel de aceptación del servicio de la A.R.P. por parte de sus clientes actuales:
A través de la tabulación de encuestas realizadas sobre el servicio de la A.R.P después de su reestructuración, estas encuestas deben estar perfiladas hacia sus afiliados para medir el grado de satisfacción y sentimiento de pertenencia hacia la institución.
- ◆ Posicionamiento en el mercado: Sobre este punto es importante tener en cuenta el comportamiento de la competencia en el mercado, sobre su participación en cuanto a primas emitidas, numero de clientes afiliados y grado de aceptación u opinión de las empresas del entorno. Para estar actualizado en esta información se debe hacer un seguimiento permanente a las

estadísticas de Fasecolda, sobre el comportamiento del sector y hacer comparación con los resultados obtenidos por “Protección Laboral Seguro”.

- ◆ Interés de nuevas empresas por ingresar a la A.R.P: Esto se mide a través del interés de afiliación de clientes, ya sea por interés demostrado a través de llamadas telefónicas o visitas a las instalaciones. Se debe llevar un récord semanal en donde se especifique la información solicitada y el número de negocios concretados.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El estudio y análisis de la gestión empresarial de la Administradora de Riesgos Profesionales “Protección Laboral Seguro” y la propuesta para mejorar su proceso administrativo, presentado en las páginas anteriores, permiten plantear las siguientes conclusiones:

1. Uno de los factores internos que ha rezagado el desarrollo y crecimiento del área de riesgos profesionales del I.S.S. se trata precisamente de la excesiva centralización.
2. Otra debilidad es el proceso de asignación de recursos, ya que estos son asignados directamente del nivel central con base en las reservas presupuestales del I.S.S. Por ello la seccional se encuentra atada a mecanismos centralizados que no le permiten obtener los recursos de una forma ágil y oportuna cuando el cliente lo solicita, generando tramitología y demora en la prestación de servicios.
3. En materia de recursos humanos “Protección Laboral Seguro” cuenta con un personal capacitado, con especialistas y técnicos en salud ocupacional,

enfermeras y fisiatras perfectamente organizados para cumplir y prestar un buen servicio a todos los trabajadores y empresas afiliadas.

4. El direccionamiento organizacional y administrativo centralizado por el I.S.S. en el contexto de la A.R.P. se puede ubicar como un estilo gerencial autocrático y burocrático, en el cual muchas funciones se amparan en la normativa estable e inflexible, para tomar decisiones.
5. La débil imagen del Seguro Social en el área de pensiones y salud no ha permitido un mayor despegue de la A.R.P. y mejorar la atención al cliente, por lo que para garantizar la prestación del servicio que satisfaga eficientemente las necesidades tanto de los usuarios como las del empleado es necesario una mayor independencia de cada área del Seguro Social.
6. Los encuestados consideran que aún cuando está en marcha este programa de reestructuración, todavía subsisten rigideces frente a la nación en parte porque se ha convivido y se ha reproducido durante mucho tiempo una organización centralizada, la falta de planeación y objetivos claros de corto, mediano y largo plazo, lo que conllevó a una desarticulación y descordinación de su gerencia, reduciendo la capacidad y el ejercicio adecuado de responsabilidades.

7. La resistencia al cambio es una variable a tener en cuenta, pues la incorporación de doctrinas y procedimientos administrativos nuevos que no estén contemplados en su normativa legal vigentes, son negados si ello implica trabajar más.

Ante los planteamientos expuestos en esta investigación, se hace imperioso considerar, por parte de la A.R.P. "Protección Laboral Seguro", las siguientes recomendaciones, en consideración de que del debido análisis de ellas se puede llevar a mejorar la gestión administrativa y lograr la plena identificación de los empleados con la institución:

1. Gestionar un programa de cambio cultural que permita lograr un mayor compromiso de todos los grupos que la integran, para que en esta organización el trabajo implique un alto grado de responsabilidad y ofrezca grandes satisfacciones en un ambiente laboral altamente motivante.
2. Combinar una estrategia de reducción de costos con programas consistentes de mejoramiento continuo y de calidad total para que se integren los procesos con el objetivo estratégico de mejorar la atención al cliente. Para ello los autores recomiendan difundir ampliamente las políticas que permitan al personal involucrarse y participar en el proceso de cambio administrativo.

Estas deberán proyectarse por toda la organización a fin de captar al personal para trabajar integralmente sobre la importancia de la cultura organizacional y los climas de trabajo favorables como factores del éxito en la atención al usuario.

3. Se requiere elaborar un modelo de desarrollo administrativo más descentralizado y participativo.
4. Adoptar una estructura organizacional flexible y receptiva a los permanentes cambios del entorno, para lo cual es necesario evaluar regularmente los resultados obtenidos por los avances del proceso de reestructuración administrativa y dar un nuevo redimensionamiento interno a la organización cada vez que así lo requiera.
5. La Administradora de Riesgos Profesionales “Protección Laboral Seguro” para mantenerse vigente dentro del contexto actual de salud ocupacional del país y para enfrentar el reto de la competencia privada, deberá implantar un modelo administrativo basado en una mayor descentralización de funciones y actividades con respaldo financiero; así como también, políticas de salud y de gerencia del servicio en sus procesos con el objeto de reducir demoras, papeleo y tramitología, y de esta manera, convertirse en una empresa más competitiva y flexible a los cambios.

6. Identificar verdaderas opciones de mejoramiento y de implementación de una seria modernización de procesos que satisfaga las expectativas del cliente, minimizando los recursos empleados y haciéndolos flexibles a las nuevas necesidades del cliente y la A.R.P. Para el logro eficiente de este proceso se requiere incuestionablemente:

- ◆ Eliminación de la burocracia, aprobaciones y papeleos innecesarios.
- ◆ Suprimir la duplicación de tareas iguales en diferentes secciones.
- ◆ Analizar cada actividad del proceso con el fin de determinar la contribución al valor agregado del servicio definitivo.
- ◆ Simplificar el tiempo y la complejidad del proceso.
- ◆ Mayor y mejor control de la realización correcta de la actividad.
- ◆ Eficiencia en la utilización de los recursos tecnológicos, humanos, físicos, financieros y de información en el desarrollo de los procesos.
- ◆ Establecer matrices de dedicación, sobre el tiempo destinado a la realización de cada uno de las funciones dentro del cargo desempeñado con el fin de eliminar procesos repetidos por uno o más funcionarios.

7. En cuanto a la tecnología, se debe procurar la completa automatización de los procesos y actividades en beneficio de los usuarios, para lo cual es pertinente aplicar herramientas, equipos y computadoras a las actividades de rutina que demandan gran cantidad de tiempo a fin de que los empleados puedan

dedicarse a otras actividades de mayor provecho. Es importante tener acceso a la base de datos nacional, a través de la conformación de una red de usuarios con el fin de compartir información para la toma de decisiones Internas y Externas.