

¿QUE TRAJO EL NUEVO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO?

ANGELA MARIA ESPITIA ROMERO

LIBETH MARCELA MERCADO SERRANO

FERNANDO JOSE CORTECERO

UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR

MAESTRIA EN ADMINISTRACION

CARTAGENA

2013

¿QUE TRAJO EL NUEVO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO?

ANGELA MARIA ESPITIA ROMERO

LIBETH MARCELA MERCADO SERRANO

FERNANDO JOSE CORTECERO

Trabajo de investigación presentado para obtener el título de magister en
Administración de Negocios.

Asesor: Rubén Salazar.

UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR

MAESTRIA EN ADMINISTRACION

CARTAGENA

2013

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	4
I.INTRODUCCION.....	5
I.1. DESCRIPCION DE LA PROBLEMÁTICA.....	5
I.2. METODOLOGIA.....	6
II. MARCO TEORICO	6
II.1. ANTECEDENTES.....	8
II.2. NECESIDAD DE CAMBIO.....	9
II.3. UNA MEJOR MANERA DE VER Y HACER LAS COSAS	10
II.4. FORTALECIMIENTO DE LA ESTRATEGIA.....	12
II.5. ACIERTOS O DESACIERTOS	17
III. ¿CUAL FUE LA PERCEPCION DE TALENTO HUMANO FRENTE A LA IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA?	19
IV. RESULTADOS DE ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD.....	22
III.1.1. Perfil demográfico	22
III.1.2. Edad	22
III.1.3. Género.....	23
III.1.4. Antigüedad en la empresa.....	23
III.1.5. Área de trabajo	24
V. PERCEPCIONES ENCONTRADAS.....	25
V.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	28
VI. BIBLIOGRAFIA.....	29

RESUMEN.

En estrategia, es indispensable tener Sensibilidad para la oportunidad.

Jorge González Moore

El presente estudio de caso abrió la posibilidad de gestión organizacional como re direccionamiento estratégico de la firma, con el fin de afrontar la crisis competitiva debido a los diferentes cambios administrativos en salud, que por la época se presentaron ocasionados por la entrada en vigencia de la ley 100¹.

La implementación de nuevos modelos de gestión por procesos, remuneración y contratación, para optimizar los recursos y garantizar la viabilidad y sostenibilidad financiera de la empresa, permitió a la organización superar la crisis financiera que venía agravándose desde el 2.006.

Las estrategias implementadas por la Dirección Nacional de la firma, lograron minimizar los riesgos financieros presentados por la organización a finales del 2.011. Para ese entonces era indispensable la planeación e implementación de profundos cambios al interior de la firma para garantizar la permanencia en el sector.

PALABRAS CLAVE: Gestión Organizacional, verticalización, acciones estratégicas, productividad, clima organizacional.

¹ Ministerio de la protección social. 1.993. Ley 100.

I. INTRODUCCION.

I.1. DESCRIPCION DE LA PROBLEMÁTICA.

La problemática planteada es importante puesto que el sostenimiento en el mercado de la salud de una empresa privada como la del presente caso, invita a conocer los estados de gestión administrativos organizacionales como estrategia para el re direccionamiento de la empresa en mención.

La empresa presento en el 2010, un cambio de gran impacto al interior de la empresa basado en la reestructuración organizacional con la implementación nuevos modelos de gestión por procesos, remuneración y contratación, para optimizar los recursos y garantizar la viabilidad y sostenibilidad financiera de la empresa.

Conociendo claramente que el entorno no puede ser controlado por las empresas, la firma se ve en la urgente necesidad de realizar un nuevo direccionamiento estratégico, debido a que la empresa a partir del 2.006 había sufrido grandes cambio en su estructura financiera por el retiro de recursos importantes provenientes de la USAID, los cuales ascendían a 6.000 millones de pesos aproximadamente. A pesar de los grandes esfuerzos realizados por sus directivos, quienes en ese momento deciden replantear la estrategia que venían desarrollando, no se lograron avances significativos.

En razón de lo anterior y con el ingreso de la nueva Gerente Administrativa, se genera una nueva manera de ver y hacer las cosas al interior de la organización. A partir de ese momento se divide la historia de la organización en dos, materializada en una planeación estratégica más aterrizado y de acuerdo a las necesidades y exigencias del entorno.

El presente caso pretende ilustrar cuales fueron las acciones estratégicas implementadas por la firma para lograr la estabilidad financiera y superar la crisis en la cual estaba inmersa a finales del 2.011.

I.2. METODOLOGIA.

Para la realización de esta investigación se desarrollará una metodología analítico - descriptiva, ya que esta técnica permite detallar y analizar cuáles fueron las acciones adoptados por la empresa para hacer frente a la crisis financiera por la cual a travesaba en el 2011.

El presente caso se clasifica como simple con diseño incrustado, debido a que pretende analizar que cuales fueron las acciones estratégicas específicas que permitieron a la firma el éxito sostenible en el sector.

La línea metodológica del caso es de estrategia directiva, el cual pretende ilustrar como el cambio organizacional implementado por la firma, como medida de salvación para garantizar la viabilidad y sostenibilidad de la organización cambio de manera sustancial, los resultados financieros, y permitió lograr superar un déficit por más de 6.000 millones de pesos a finales del 2011 y pasa a un superávit de 920 millones a cierre de Diciembre del 2012.

¿QUE TRAJO EL NUEVO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO?

Recientemente había sido promovida, de manera provisional, la subdirectora de la Organización en la sede Cartagena al cargo de Directora. Sentada en su oficina pensaba en los nuevos retos que tenía por sortear, además de la inquietud que le ocasionaba el hecho, que desde que la Empresa se había visto en la necesidad de re direccionar su estrategia organizacional, se había percibido un cambio en el entorno laboral. Los comentarios, temores, expectativas de sus compañeros y subalternos, eran hoy el punto de partida para su gestión, pues el talento humano era para ella un pilar fundamental en el desarrollo exitoso de la organización.

Tenía la seguridad que si los trabajadores realizaba su trabajo con el mismo entusiasmo y compromiso que siempre lo había caracterizado antes de tantos cambios, el tiempo que mantuviera en su nuevo cargo, sería, no sólo una buena experiencia, sino que dejaría una huella en la organización.

II.1. ANTECEDENTES

La organización estudiada en el presente caso es una entidad privada sin ánimo de lucro, fue fundada por un médico ginecólogo en 1965, quien durante muchos años lideró la labor de la Organización, la posicionó como entidad líder en Colombia y actualmente es su Presidente Honorario. Hoy, cuenta con 33 centros de atención en 29 ciudades del país a través de los cuales brinda el 25% de la planificación familiar de Colombia.

Antes del año 1993, de alguna manera, la institución permaneció ajena a los cambios del entorno, caracterizándose por tener una estructura lineal, centralizada, rígida con estilo de dirección autocrático, basada en una doctrina administrativa en donde “La organización es suficientemente independiente, de manera que sus problemas pueden analizarse en referencia a su estructura interna, sin referenciar el ámbito externo” (Fayol), de pocos cambios en su interior, presentaba poca rotación del personal, políticas poco claras de promoción y por ende pocos ascensos.

La Gerente administrativa de ese momento, se convirtió en un caso llamativo en la empresa en cuanto a ascensos se refiere, pues en sus inicios se desempeñaba como secretaria, y de allí fue ocupando cargos cada vez más importantes hasta llegar a dirigir la empresa desde su centro en Bogotá.

Ella continuó con el estilo de dirección, que había caracterizado a la organización durante tanto tiempo y que de alguna manera la había llevado al éxito. Pues en aquel momento, el entorno era muy tranquilo con poca competencia, y el buen

nombre de la institución, como empresa pionera en el tratamiento y manejo de la salud sexual y reproductiva garantizaban la estabilidad de la firma.

II.2 NECESIDAD DE CAMBIO

Sin embargo, y como bien dicen, las empresas no son una caja negra y con el tiempo la firma tampoco pudo continuar con el relativo monopolio que mantuvo hasta el año 1993, cuando se dio el cambio al sistema general de seguridad social en Colombia, tampoco, se mostró ajena a la implementación de las nuevas políticas a nivel gubernamental para las Instituciones prestadoras de salud (IPS) y la empresas promotoras de salud (EPS), en lo referente al manejo de la Planificación familiar y el tratamiento y prevención de las patologías en salud sexuales y reproductivas, convirtiéndose estas últimas en una gran competencia para la organización, que luchaba con mejores precios “casi nulos” y calidad.

El océano azul en el que antes navegaba la empresa se había convertido en un océano rojo, inmersa en un entorno depredador, y la necesidad de cambios al interior se convirtió en una urgencia para la Organización.

Más aun, cuando en el año 2006, se presenta el retiro de la USAID (Agencia de Estados Unidos para el desarrollo internacional), quien aportaba recursos financieros importantes para la ejecución de Proyecto importantes operacionanalizado por la organización, esto obliga a la firma a tomar una nueva ruta estratégica para sus sostenibilidad.

A partir de este suceso, los ingresos por donaciones pasan a un segundo plano y la venta de productos se convierte en la principal fuente de ingresos del cual comienza a depender la organización. Es entonces cuando las Directivas reconocen que la entidad debe replantear la estrategia de negocio, dándole un foco, teniendo en cuenta que era una empresa pionera en la oferta de servicios de planificación familiar y salud sexual y reproductiva, determinan segmentar el mercado y dirigirse hacia los clientes de estratos más altos, encontrando resistencia por parte de la entonces Directora Ejecutiva cuya visión era el ámbito social.

En los años siguientes, el fortalecimiento de la verticalización² de la prestación de servicios por parte de las EPS, empeora la situación financiera de la entidad, a pesar de los grandes esfuerzos realizados.

II.3. UNA MEJOR MANERA DE VER Y HACER LAS COSAS

Con el retiro pensional en el 2010 de la entonces Gerente Administrativa, ingresa a la organización una nueva Gerente Administra, mujer emprendedora con alto perfil innovador y de amplia experiencia en el manejo de la gestión humana, quien venía de haberse desempeñado como directora nacional de talento humano de la cadena de almacenes éxito, un gran antecedente en su currículum.

Es ella precisamente con su equipo de trabajo, quien genera una nueva visión empresarial, buscando fortalecer los resultados de la organización; inicia

² Integración de diferentes compañías que comparten un mismo dueño, que desarrollan tareas diferentes que se combinan para satisfacer una necesidad común(http://es.wikipedia.org/wiki/Integraci%C3%B3n_vertical)

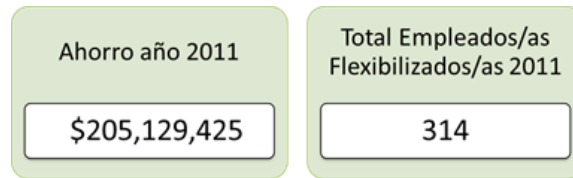
entonces la implementación de la gestión por procesos³, evaluación de desempeño, seguimiento a indicadores a través de cuadro de mando integral, establece las cartas descriptivas de cargos y funciones, y políticas de las que antes adolecía la firma, reestructura el departamento de talento humano creando nuevos cargos como coordinadora de desarrollo organizacional y coordinadora de contrataciones.

Se crea el departamento de aprendizaje organizacional cuyos objetivos eran la construcción y consolidación de una cultura del aprendizaje que permitiera generar, transferir, multiplicar y compartir el conocimiento, con el fin de convertirlo en capital organizacional, fuente de información para la toma de decisiones; Fortalece el uso de las nuevas Tecnologías de Información y las Comunicaciones (TIC's) como una estrategia costo efectiva para el aprendizaje. Gestionar el acceso a fuentes de información y conocimiento, oportunidades formativas internas y externas para satisfacer las necesidades de todas las áreas de la Organización.

Desde el punto de vista contractual⁴ también se presentan cambios, pasando de una contratación tradicional, de contrato a nómina término indefinido, al sistema de compensación flexible regido por lo previsto en el Artículo 132 texto vigente del Código Sustantivo de trabajo, que incluye un Salario Básico mensual más un Portafolio de Productos, logrando flexibilizar a 314 empleados, alcanzando un ahorro de \$ 205.129.425.

³ Es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, y en el que priman la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Los procesos así definidos permite mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptarlo a las necesidades de los clientes. (<http://cursos.campusvirtualsp.org/pluginfile.php/2265/modresource/content/1/Modulo1/Gestiondeprocesos.pdf>)

⁴ Celebración de contrato o convenio laboral

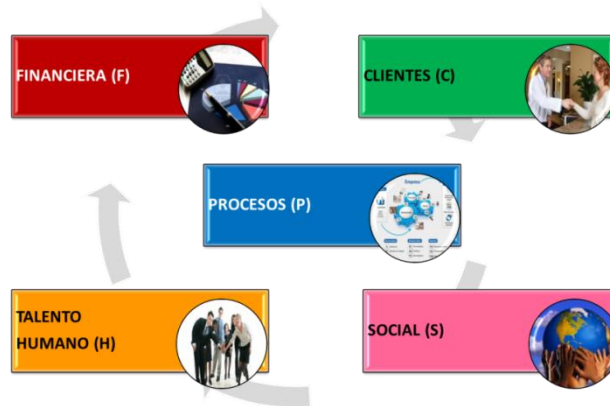


Fuente: Gerencia Administrativa Dirección Nacional 2012

II.4. FORTALECIMIENTO DE LA ESTRATEGIA (MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL)

Tras la jubilación de la Directora Ejecutiva en el año 2.012, ingresa en su reemplazo a la organización, una profesional, Magister en Economía social de la universidad de Barcelona, líder carismática, con amplio conocimiento en gestión organizacional, con un gran estilo decidido, orientado a resultados, quien desde sus inicios en la institución, apoyó todo el proceso de cambio como estrategia para hacer competitiva y sostenible la organización en este sector tan convulsionado.

Es entonces que convierte la modernización de organización como su reto profesional, y sus objetivos a corto plazo fueron incrementar los ingresos y el flujo de caja; lograr la certificación en calidad ISO 9001, disminuir la cartera, superar las dificultades económicas, aumentar la productividad, optimizar los recursos, superar las expectativas de los clientes y generar valor agregado a los servicios, lo cual implicaba apertura, movimientos y flexibilidad, materializado en el plan estratégico 2012-2015 contemplado en 4 perspectivas fundamentales: los clientes, el talento humano, los procesos y la gestión financiera; embarcándose en una gerencia por procesos, definiendo a los clientes y al mercado como la principal prioridad; producir utilidades y consolidar la firma como una empresa con enfoque social, sostenible, que tuviera la posibilidad de invertir sus excedentes en la población vulnerable y que cumpliera a cabalidad su misión y visión.



Fuente: Plan estratégico de la Firma 2012 -2015

Las acciones estratégicas establecidas a la luz de la perspectiva financiera, eran “generar excedentes anuales mínimo del 10% de sus ingresos en cada uno de sus frentes de acción, que permitieran mantener su misión social; realizar inversiones rentables en infraestructura y nuevos nichos de mercado; crear una cultura del manejo del presupuesto y seguimiento del estado de pérdidas y ganancias; desarrollar una metodología que permita identificar los gastos y procesos que no agregan valor al negocio incluyendo capacidad instalada; incrementar el apalancamiento financiero; mantener y garantizar la solidez financiera; optimizar costos y gastos; desarrollar e implementar un sistema de costos; redimensionar estructura organizacional; fortalecer negociación con proveedores; y desarrollar una metodología para evaluar permanentemente las nuevas inversiones”. (Planeación estratégica 2012-2015. Dirección ejecutiva).

Con referencia a la perspectiva de clientes buscaba “mejorar el nivel de conocimiento del mercado y los clientes, identificando la rentabilidad de los mismos; generar alta satisfacción en los clientes actuales y nuevos, desarrollando estrategias de fidelización que permitiera potencializarlos; crear y fortalecer los procesos del área de mercadeo, esto incluía procesos de revisión y benchmarking de tarifas; fortalecer la estructura comercial por regiones que diera respuesta a las

necesidades del mercado; establecer mediciones de mercado, por unidad de negocio (servicios, productos, social e investigaciones) que permitiera rentabilizar el portafolio institucional; implementar el programa de atención al usuario con un proceso transversal a toda la organización; establecer una política y un protocolo enfocado a la satisfacción del cliente, que redundara en la cultura del servicio; diseñar e implementar un sistema de fidelización de clientes; identificar nuevas oportunidades de negocio en el mercado (servicios, productos, investigaciones y social); posicionar la empresa como deseaba ser percibida en el mercado; generar nuevos referentes dentro del marco de la salud sexual y salud reproductiva; desarrollar, implementar y socializar un manual de imagen corporativa; crear un comité de innovación comercial que analizara y priorizara nuevas oportunidades de negocio; crear y desarrollar una estrategia de comunicación interna y externa que respondiera a las necesidades de la organización; y diseñar e implementar la estrategia para la gestión del conocimiento científico.”(Planeación estratégica 2012-2015. Dirección ejecutiva).

La “reestructuración de la red de procesos, era determinante para alcanzar los objetivos institucionales, apalancados en el logro de la certificación ISO 9001; la implementación de una cultura de gerencia por procesos; la evaluación, ajuste y socialización permanente el mapa de procesos de la organización; el levantamiento y, documentación de los procesos de la organización; la conformación de un equipo multidisciplinario para establecer el diagnóstico institucional por estándar por procesos; la implementación del sistema de gestión de calidad, lo cual permitiría garantizar el cumplimiento permanente de los estándares de habilitación al interior de los centros; fortalecer el sistema de información gerencial empresarial integrado, que soporte con oportunidad todos los procesos y componentes de evaluación de la organización; implementar un sistema de evaluación y control permanente del cumplimiento de los estándares de habilitación; evaluar y hacer mejora continua a las infraestructuras de los centros de la organización; conceptualizar el sistema de información: definir las

necesidades, establecer usuarios, su periodicidad y alcance; desarrollar el proceso desde recolección de datos hasta el análisis de la información y la retroalimentación; y fortalecer la estrategia de socialización para el uso adecuado de la información”. (Planeación estratégica 2012-2015. Dirección ejecutiva).

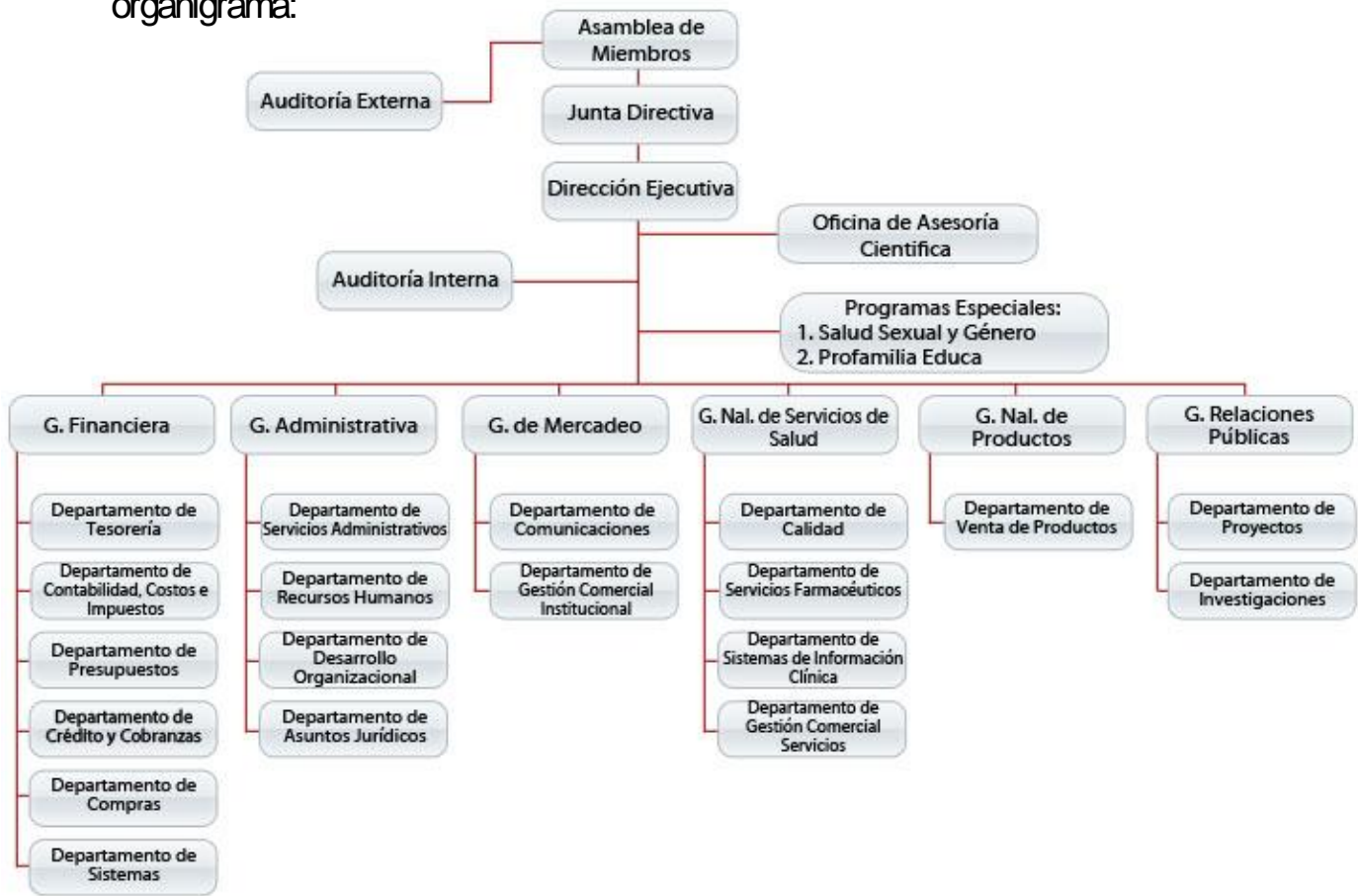
La permanente preocupación de la organización era “contar con un equipo humano idóneo y altamente productivo, y para esto, debía establecer estrategias que permitieran, ser de la empresa una plaza atractiva para laborar y retener a sus empleados. Por esto, decide re direccionar las acciones estratégicas hacia este objetivo, las cuales eran “levantar y mantener actualizado el 100% de los descriptivos de cargo de la organización; definir el modelo de gestión por competencias (construcción del modelo, implementación y revisión), (definición competencias organizacionales, de liderazgo, por proceso y técnica diseñar de manera integral el proceso de inducción para la organización; definir el modelo de gestión por competencias (construcción del modelo, implementación y revisión) (definición competencias organizacionales, de liderazgo, por proceso y técnica); estructurar el proceso de selección, formación y desarrollo de los empleados; fortalecer el área de bienestar laboral con programas sólidos e integrales que respondieran a las necesidades de los empleados/as y sus familias; establecer planes de carrera y sucesión para atraer y retener talento humano competitivo e idóneo; implementar un sistema de evaluación de desempeño que fortaleciera la productividad (evaluar el qué (indicadores) y el cómo (competencias) de cada trabajador; desarrollar esquemas de contratación / remuneración atractivos con relación al mercado; promover una cultura que motivara el liderazgo y trabajo en equipo; revisar / crear políticas de contratación, documentarlas, divulgarlas y hacer seguimiento al cumplimiento de las mismas; fortalecer las competencias de liderazgo y trabajo en equipo con el grupo directivo de la organización; realizar estudio de salarios para mantener equidad y competitividad en la remuneración del personal; estructurar un sistema de compensación flexible que permitiera optimizar el sistema de costos de la organización y mejorara el flujo de caja de los

empleados; constituir un sistema de compensación variable atada a resultados de desempeño; revisar y adaptar la estructura organizacional bajo las exigencias de una planeación estratégica y operativa que permitiera competir con eficacia; definir e implementar, con base en los resultados, la estructura organizacional que necesitaba la institución para satisfacer las necesidades identificadas en la planeación estratégica.”(Planeación estratégica 2012-2015. Dirección ejecutiva).

Por último, no menos importante, se encontraba la perspectiva social, que ha sido siempre la razón de ser de la organización, cuyo objetivo estratégico era “mostrar el enfoque social de la empresa; implementar el observatorio de salud sexual y reproductiva; integrar un equipo de trabajo para desarrollar el programa de responsabilidad social empresarial (definir unos objetivos, alcance, responsables, indicadores, acciones, documentación, política entre otros); gestionar y movilizar recursos para el desarrollo de proyectos sociales; promover y defender los derechos sexuales y derechos reproductivos; fortalecer las relaciones con los organismos de cooperación internacional y nacional; y gestionar actividades que generaran incidencia”. (Planeación estratégica 2012-2015. Dirección ejecutiva).

La nueva Directora Ejecutiva, imprime una nueva metodología de trabajo, una nueva forma de pensar y vivir la organización, donde el equipo humano es autónomo, participativo, responsable y orientado a resultados, trabajando siempre en el marco de los derechos; con altos niveles de exigencia y compromiso. Su lema **“EVOLUCIONAR PARA PERDURAR EN EL TIEMPO Y PROYECTARNOS HACIA EL FUTURO”**.

La nueva estructura organizacional está representada entonces, en el siguiente organigrama:



II.5. ACIERTOSO DESACIERTOS

Con estos grandes esfuerzos, por fin se logra la estabilidad financiera tan anhelada por todos, tales como:

Estado de Resultados Dic. 2011 Vs 2012 (Millones de Pesos)

Concepto	2011	2012
INGRESOS	83.517	89.021
COSTOS	48.338	51.982
% Costos / Ingresos	57,9%	58,4%
GASTOS	42.893	39.006
% Gastos / Ingresos	51,4%	43,8%
UTILIDAD OPERACIONAL	(7.714)	(1.967)
% Utilidad Operacional / Ingresos	(9,2%)	(2,2%)
INGRESOS NO OPERACIONALES	1.665	2.887
UTILIDAD NETA	(6.048)	920
% Utilidad Neta / Ingresos	(7,2%)	1,0%

Fuente: Gerencia Financiera Dirección Nacional 2013

Los ingresos operacionales incrementaron en un 7%, mientras que los gastos disminuyeron en un porcentaje de 9 puntos porcentuales; la utilidad operacional presentó una recuperación del 75% y los ingresos no operacionales repuntaron en un 73%, permitiendo alcanzar una rentabilidad y superando el déficit de 6.048 millones de pesos presentado a cierre de 31 de Diciembre de 2011 a un superávit de 920 millones a cierre del 31 de Diciembre del 2012.

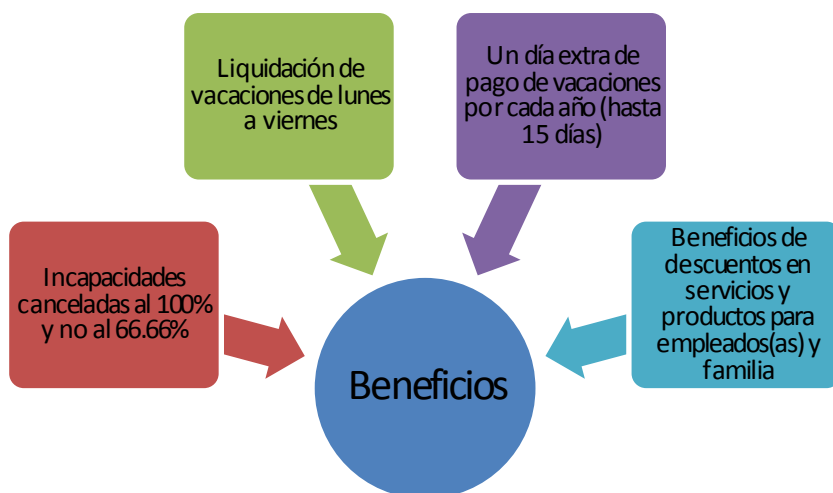
Como resultado del fortalecimiento y reorganización del departamento de crédito y cobranzas, se logra la reducción de la provisión de cartera (Amortización de la cartera de difícil cobro), pasando de 823 millones provisionados en 2.011 a 716 millones en el 2012. Con esto se obtiene una recuperación del 15% de la cartera total en mora.



Fuente: Departamento de Crédito y Cobranzas 2013

Elaboración de los autores

Toda esta recuperación financiera de la organización, permitió otorgar beneficios importantes para los empleados tales como:



Fuente: Gerencia Administrativa Nacional 2013

III. ¿CUÁL FUE LA PERCEPCIÓN DEL TALENTO HUMANO FRENTE A LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA?

A pesar de todos estos grandes avances económicos, “el cambio genera una resistencia casi natural de las personas a modificar los comportamientos cuando la

rutina les ha instalado en la comodidad, en la seguridad, de modo que su forma de actuar dará como fruto un resultado que ha sido comúnmente aceptado en el pasado. Por el contrario, el cambio, además de generar esfuerzo intelectual o físico, provoca inquietud, incertidumbre, temores, desconfianza y sensación de riesgo” (Porret 2010, p.470).

Por esta razón, la reestructuración organizacional emprendida por la Firma a finales del 2.010, como medida de salvación para lograr la estabilidad financiera en medio de la incertidumbre que presentaba el sector salud en Colombia, cambió la percepción de clima organizacional de sus trabajadores en las diferentes sedes a nivel nacional; Por ejemplo en el centro Cartagena, la motivación y remuneración fueron las dos dimensiones que más afectaron el entorno laboral (según las opiniones de sus trabajadores) y debían ser intervenidas. Considerando, que la motivación “es el deseo que impulsa a los individuos a realizar un trabajo lo mejor posible” (Porret 2010, p.86) y la remuneración constituye una compensación económica efectuada por la empresa, percibida directamente por los trabajadores como recompensa al esfuerzo realizado físico o intelectual”. (Porret 2010, p.305)

A finales del 2012, se comienza a percibir en las diferentes sucursales de la firma, un ambiente tenso, de inseguridad y temor, lo cual genera una gran preocupación por parte de la Dirección del centro, debido a que el personal siempre se caracterizó por ser un equipo motivado y comprometido, pues en la cronología empresarial no habían sido necesarios cambios tan radicales y apresurados como los ocurridos en los tres últimos años (2011, 2012 y 2013), pero esto significaba para la institución, evolucionar o morir en el intento.

Ante esta situación se consideró que era necesario la aplicación de unas entrevistas de profundidad sobre la percepción de clima organizacional que tenían los empleados, para identificar que dimensiones estaban afectando en gran medida el entorno laboral y eran objeto de intervención.

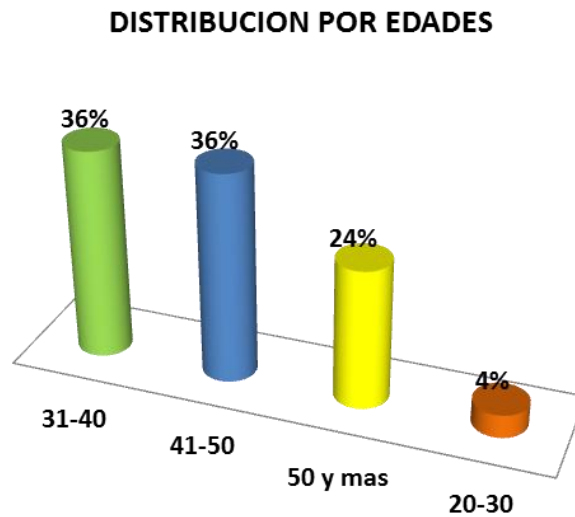
Se tomó como referente el Centro Cartagena para la realización de entrevistas de profundidad al 100% (25 personas) de los empleados en nómina, para establecer un perfil demográfico y conocer cuál era la percepción que tenían los trabajadores frente a dichos cambios y específicamente a dimensiones como **motivación** (Evalúa la percepción de los trabajadores respecto al grado en que se autor realizan a través de su trabajo: satisfacción, motivación y compromiso laboral)(Informe Final Estudio de Clima Organizacional 2009, Superintendencia de Salud, Santiago de Chile), **remuneración**(Esta dimensión evalúa la percepción de los trabajadores respecto a los beneficios que entrega la organización, además de la pertinencia de la remuneración recibida de acuerdo al cargo y en comparación con otras organizaciones))(Informe Final Estudio de Clima Organizacional 2009, Superintendencia de Salud, Santiago de Chile), **liderazgo**(Esta dimensión evalúa la percepción de los trabajadores respecto al nivel de confianza que tienen en el jefe de departamento, su liderazgo y orientación hacia las personas))(Informe Final Estudio de Clima Organizacional 2009, Superintendencia de Salud, Santiago de Chile), **trabajo en equipo**(Evalúa la percepción de los trabajadores respecto a la calidad del trato entre trabajadores y el ambiente laboral, además de la orientación institucional hacia el trabajo en equipo))(Informe Final Estudio de Clima Organizacional 2009, Superintendencia de Salud, Santiago de Chile) y **comunicación**(Esta dimensión evalúa la percepción de los trabajadores respecto al grado de claridad, rapidez, formalización y fluidez de la comunicación al interior de la organización, así como también del grado de accesibilidad, adecuación y efectividad de los canales de información))(Informe Final Estudio de Clima Organizacional 2009, Superintendencia de Salud, Santiago de Chile)de la población encuestada, de la siguiente manera:

IV. RESULTADOS DE ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD

IV.1.1. Perfil demográfico:

IV.1.2. Edad:

- a. El 4% corresponde a empleados con edades entre 20 y 30 años.
- b. El 36% entre 31 y 40 años
- c. El 36% entre 41 y 50 años
- d. El 24% mayores de 50 años

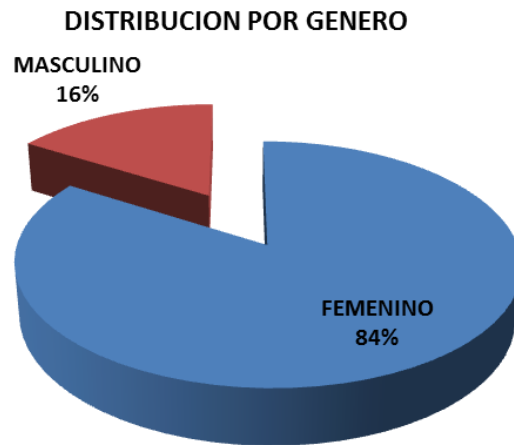


Fuente: Elaboración propia de los autores

La gráfica muestra que el 36 % de los empleados se encontraban en un rango de edad entre 31 y 40 años, el otro 36% entre 41 y 50 años, el 24% representaba mayores de 50 años y solo el 4% menor de 30 años. Esto significaba que la población entrevistada, y que laboraba en ese momento en la institución, era de edad adulta media y mayor, desempeñándose principalmente en cargos asistenciales.

IV.1.3. Género:

- a. 16% Género masculino
- b. 84% Género Femenino

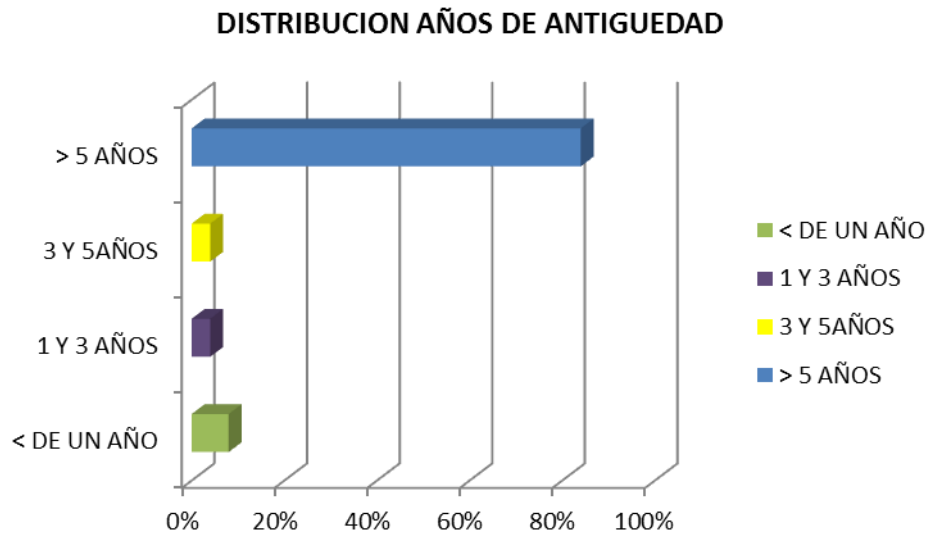


Fuente: Elaboración propia de los autores

La distribución por géneros muestra que del total de la población, el 84% correspondía a mujeres y solo el 16% era población masculina, de la cual esta última, estaba distribuida en cargos como facturación, mantenimiento y mensajería.

IV.1.4. Antigüedad en la empresa:

- a. El 8% menores de un año
- b. El 4% entre 1 y 3 años
- c. El 4% entre 3 y 5 años
- d. El 84% mayor a 5 años



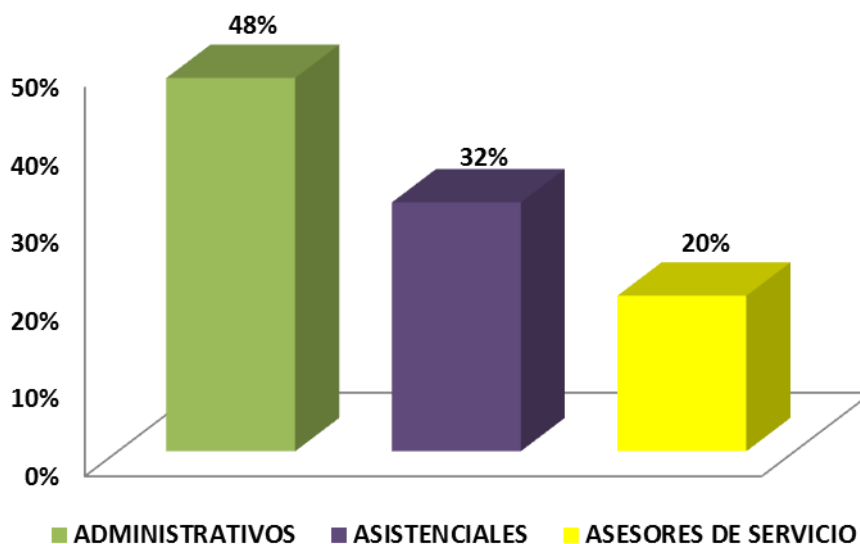
Fuente: Elaboración propia de los autores

Los empleados con antigüedad mayor a los 5 años representaba el 84% del total de la población, le seguía empleados con vinculación menor a un año con un 8%, y el resto de los empleados constituían el otro 8%. Estos resultados mostraban que la rotación es muy baja y que eso permitía que los empleados manifestaran seguridad y estabilidad laboral.

IV.1.5. Áreas de trabajo

- a. El 48% labora en el área administrativa
- b. El 32% labora en el área asistencial
- c. El 20% asesoras de servicio

DISTRIBUCION CARGOS Y FUNCIONES



Fuente: Elaboración propia de los autores

Con referencia a los cargos y funciones desempeñados, la gráfica muestra que el 48% de los empleados de la sede Cartagena desempeñaban cargos administrativos, el 32% cargos asistenciales y el 20% asesores deservicio. Estos resultado muestran que la carga administrativa era bastante representativa, a pesar de ser una institución de salud, que debería está conformada por un mayor personal asistencial.

V. PERCEPCIONES ENCONTRADAS

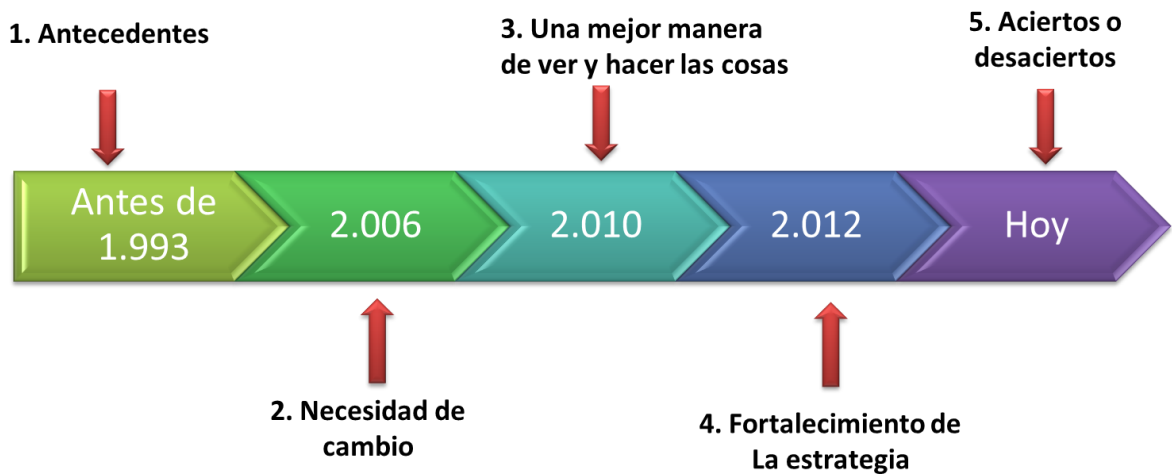
El personal encuestado considera que la motivación permite un buen rendimiento laboral y un ambiente agradable, la satisfacción se materializa en la productividad de la organización. Sin embargo, aunque los trabajadores demuestran compromiso con la empresa y sienten que su trabajo es importante para la firma

en la sede de Cartagena, perciben que no están siendo reconocidos cuando se destacan en el cumplimiento de su labor, no visualizan un futuro exitoso dentro de la compañía, pues las políticas de ascenso no existen y las promociones son escasas. Es muy importante motivar los empleados utilizando estrategias de fortalecimiento de incentivos y reconocimientos en públicos por los logros obtenidos en el desempeño. Consideran que la empresa debe conocer más sobre las necesidades de sus colaboradores, y hacer convocatorias internas para cargos disponibles. Los empleados perciben que sus opiniones no son tomadas en cuenta, y, aunque la comunicación persona a persona puede ser fluida, siempre recurren a medios escritos como correos electrónicos.

Los trabajadores sienten que no están siendo bien remunerados y, además consideran que no existe un sistema de sueldo y prestaciones que motiven al trabajador a mejorar su productividad en la institución. Manifestaban que no existían unas políticas salariales claras, y que las exigencias del mercado eran cada vez mayores, incrementando los niveles de responsabilidad en su desempeño. Si tuvieran la oportunidad de acceder a un trabajo con mayor remuneración renunciarían a la empresa.

Los empleados expresan que sus jefes son accesibles y valoran la confianza que el líder les brinda. Los coordinadores de áreas consideran que deben mantenerse bien estructuradas las tareas y determinar algunas normas de desempeño; no sienten barreras entre ellos sus subalternos, existiendo buenos canales de comunicación.

LINEA DE TIEMPO DE LA FIRMA



Todas las estrategias implementadas por la Dirección Nacional de la Organización, lograron minimizar los riesgos financieros presentados por esta a finales del 2.011. Para ese entonces, la principal preocupación era lograr estabilizar de alguna manera la situación de turbulencia por la que estaba atravesando la firma y proponer unos escenarios que permitieran establecer el impacto que podría traer estos cambios tan profundos en materia de talento humano, y poder reaccionar de acuerdo a las posibles posiciones adoptadas por los trabajadores.

Teniendo en cuenta lo anterior se desarrollaron las entrevistas de profundidad encontrando que las dimensiones más afectadas con toda esta reestructuración organizativa, fueron remuneración y motivación, según lo expresados por los trabajadores en las entrevistas de profundidad, manifestando incertidumbre y temor ante la posibilidad de perder su empleo.

A pesar de todos estos cambios, el sentido de pertenencia de los empleados, se constituía una fortaleza para la organización, que ayudaría a la adaptación de las nuevas políticas y el nuevo direccionamiento estratégico planteado por la dirección nacional.

El caso de estudio de esta organización, nos da una visión de diferentes puntos, mediante los cuales podemos identificar problemáticas presentes a todo nivel en la organización. La importancia del direccionamiento estratégico, y como este influye no solo en el ámbito económico y financiero sino que también genera nuevas percepciones en el cliente interno debido a los cambios estructurales realizados.

Es claro que en los momentos de crisis financiera, realizar un buen direccionamiento estratégico puede hacer la diferencia entre la sobrevivencia de la firma en el mercado o su desaparición completa. La manera como la firma asumió el reto fue el más adecuado?

Teniendo en cuenta que la recuperación manifiesta en los resultados obtenidos fue satisfactoria en el ámbito financiero, tan bien es cierto que es importante la percepción que tenga los empleados sobre la organización, quienes finalmente son los actores principales en el logro de los objetivos empresariales.

De acuerdo al desarrollo del caso se sugiere igualmente la realización de una medición del clima organizacional en las diferentes sucursales del país para medir el impacto que generó el nuevo direccionamiento estratégico en la organización, debido a que del bienestar de los trabajadores también depende el éxito de la firma.

VI. BIBLIOGRAFIA

Caso Harvart. Business School. SKS – 078. Noviembre 30, 2006. I. Lobo, R. Gutierrez, R. Sanabria.

Grouguard, B.(1.995). Reingeniería del cambio. Editorial Marcombo, Barcelona España.

Kaplan, R. (2.008). The execution Premium. 2ª. Edición. Editorial Deusto, Barcelona España.

Mintzberg, H.(2.010). Managing. Editorial Norma, Bogotá Colombia.

Chan Kim, W. (2.005). La estrategia del océano azul. Editorial Norma, Bogota Colombia.

Kotler, P. (2.010). Caotica. Editorial Normal, Bogotá Colombia.

Porret, M. (2.010). Gestión de personas. 4ª. Edición. ESIC Editorial. Madrid, España.