



**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

REMISIÓN DE PROYECTO

PARA: Dr. ADOLFREDO PEÑA C.
DE: DIRECCION PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FECHA: 10 DE FEBRERO DE 2003.

TITULO: "ANÁLISIS MOTIVACIONAL DEL TALENTO HUMANO EN
LAS EMPRESAS PROMOTORAS DE SALUD DE LA CIUDAD
DE CARTAGENA".

AUTORAS: INVETH LOPEZ DE AVILA
RAFAELA LOPEZ OYOLA

agradecemos remitir el concepto en el término de diez días, a partir de la fecha de elaborado el documento. Además en caso de realizar observaciones con respecto a su contenido y metodología debe presentarlas por escrito formalmente, y en el original de esta hoja, marcando con una X en los términos de:

CONCEPTO:

APROBADO

NO APROBADO

Vo.Bo. JURADO _____

Cordialmente,

ALEJANDRO BARRIOS MARTÍNEZ
Director



UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Cartagena de Indias D.T. y C., 3 de marzo de 2003

Señoras
IVETT LOPEZ
RAFAELA LOPEZ
Estudiantes no Graduados
Ciudad

Cordial saludo

Me permito informales las correcciones que sus jurados recomiendan. A Continuación las relaciono:

- o Debe paginarse el proyecto
- o En la introducción, el término retícula no encaja en el texto
- o En el Planteamiento del problema, se debe revisar la referencia al Centro de Gestión Hospitalaria.
- o El diseño metodológica debe ser un resumen de lo planteado en el Anteproyecto y expresado en pasado.
- o Revisar el gráfico "Consideraciones del salario devengado por empleados en las E.P.S. Cartagena", ya que no refleja los datos que aparecen en el análisis.
- o Los análisis de los gráficos no tienen concordancia con lo representado en ellos.
- o Verificar objetivos vs capítulo
- o Solo dos (2) capítulos: replantean conclusiones y replantean recomendaciones
- o Donde están las políticas y estrategias de las E.P.S? (1er. Objetivo específico).
- o Identificación de aptitudes? (2do. Objetivo específico).

Objetivos generales:

- o Inciden en el logro de resultados de las E.P.S.
- o Si o no
- o Como lo determinan.

Atentamente



ALEJANDRO BARRIOS M.
Director



UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Cartagena de Indias D.T. y C., 25 de octubre de 2002

Estudiantes
IVETT LÓPEZ DEÁVILA
RAFAEL LÓPEZ OYOLA
Ciudad

Cordial saludo:

Me permito informarle que una vez analizado por los jurados designados, su anteproyecto de grado titulado "ANÁLISIS MOTIVACIONAL, HERRAMIENTA PARA ANALIZAR LAS FUERZAS EXTERNAS E INTERNAS QUE AFECTAN LAS ACTITUDES DEL TALENTO HUMANO EN LAS E.P.S. EN LA CIUDAD DE CARTAGENA" fue APROBADO.

Por lo anterior usted deberá iniciar el desarrollo de su Trabajo de Grado, para lo cual tiene que acogerse al artículo 114 del Reglamento Estudiantil que dice "El plazo máximo que se conceda a los estudiantes que terminen académicamente sus estudios, para obtener grado, no será mayor de tres (3) años, a partir de la fecha de finalizados sus estudios" y presentarlo en dos tomos (carpetas de presión) en la fechas programadas para tal fin.

Atentamente,


ALEJANDRO BARRIOS MARTÍNEZ
Director

Marina F.

Cartagena de Indias D.T. y C., Enero de 2003

Señores:
UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
Aten. COMITÉ DE GRADO
Programa Administración de Empresas
Facultad de Ciencias Económicas
Ciudad.

Cordial saludo,

Remito a ustedes nuestro trabajo de grado titulado: "ANÁLISIS MOTIVACIONAL DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS PROMOTORAS DE SALUD DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS" desarrollado por las egresadas Iveth Lopez y Rafaela Lopez. El cual he revisado y asesorado cumpliendo con los requisitos que para tales efectos exige la facultad

Atentamente,


CLAUDIA CIFUENTES
Asesor

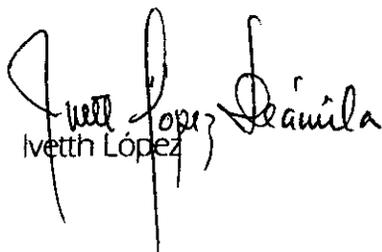
Cartagena de Indias D.T. y C., Enero de 2003

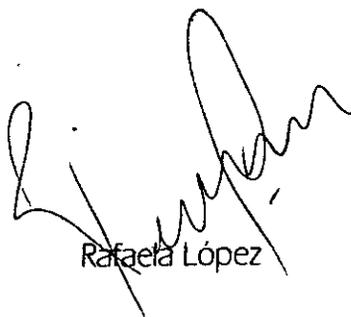
Señores:
UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
Aten. COMITÉ DE GRADO
Programa Administración de Empresas
Facultad de Ciencias Económicas
Ciudad.

Cordial saludo,

Remito a ustedes nuestro trabajo de grado titulado: "ANÁLISIS MOTIVACIONAL DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS PROMOTORAS DE SALUD DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS . Con el cual esperamos cumplir con los requisitos que para tales efectos exige la facultad

Atentamente,


Ivett López


Rafaela López

6

**ANÁLISIS MOTIVACIONAL DEL TALENTO HUMANO EN LAS
EMPRESAS PROMOTORAS DE SALUD DE LA CIUDAD DE CARTAGENA
DE INDIAS**

IVETT LOPEZ DEAVILA

RAFAELA LOPEZ OYOLA

ASESOR:

Dra. Claudia Cifuentes

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA D. T. y C.
ABRIL DE 2003**

T.
658.314
L864

CW

INV-2003

| | | | |
|--|---------------------------------|---|----------|
| UNIVERSIDAD DE CARTAGENA | | | |
| CENTRO DE INFORMACION Y DOCUMENTACION | | | |
| FORMA DE ADQUISICION | | | |
| Compra | Donación | <input checked="" type="checkbox"/> Canje | U. de C. |
| Precio \$ | Proveedor <i>P. de Adm. Exp</i> | | |
| No. de Acceso | <i>41266</i> | No. de ej. | |
| Fecha de ingreso: DD <i>06</i> MM <i>06</i> AA <i>03</i> | | | |

ANÁLISIS MOTIVACIONAL DEL TALENTO HUMANO EN LAS

7

EMPRESAS PROMOTORAS DE SALUD DE LA CIUDAD DE CARTAGENA

DE INDIAS

IVETT LOPEZ DEAVILA

RAFAELA LOPEZ OYOLA

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el titulo de Administrador de Empresas

ASESOR:

Dra. Claudia Cifuentes

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARTAGENA D. T. y C.

ABRIL DE 2003

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Cartagena de Indias, D. T. y C., Abril 23 de 2003

DEDICATORIA

A Dios fuente de sabiduría.

*A mi madre, hermana y esposo por
su invaluable apoyo y comprensión.*

Mil gracias

Rafaela



DEDICATORIA

*A mis hijos, quienes motivan
mi esfuerzo diario*

Iveth

AGRADECIMIENTOS

Al término de esta investigación deseamos expresar nuestros más sinceros agradecimientos a las siguientes personas y entidades por su contribución de una u otra forma:

A La Dra. Claudia Cifuentes, nuestra asesora de tesis por su colaboración y empeño.

Al personal administrativo y comercial de todas la EPS cartageneras.

A todas aquellas personas que de una u otra forma nos colaboraron para llevar a cabo nuestro proyecto.



TABLA DE CONTENIDO

| | Pág. |
|---|------|
| INTRODUCCIÓN | |
| 1.GENERALIDADES DEL PREPROYECTO DE INVESTIGACIÓN | |
| 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | |
| 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | |
| 1.3 JUSTIFICACIÓN Y PERTINENCIA | |
| 1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN | |
| 1.4.1. Objetivo General | |
| 2. MARCO REFERENCIAL | |
| 2.1. MARCO LEGAL | |
| 2.2. MARCO TEÓRICO | |
| 2.3 CONCEPTUAL | |
| 3. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN | |
| 3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN | |
| 3.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN | |
| 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA | |
| 3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES | |
| 3.5 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DE LA INVESTIGACIÓN | |
| 4. CARACTERIZACIÓN DE LAS EPS CARTAGENERAS | |
| 4.1 PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES | |
| 4.2 TRAYECTORIA EN EL MERCADO | |
| 4.3 CENTROS DE ATENCIÓN, RED MEDICA Y PROCESO DEL ACCESO AL SERVICIO | |
| 5. GESTIÓN MOTIVACIONAL EN LAS EPS CARTAGENERAS | |
| 5.1 ESQUEMA MOTIVACIONAL DE LAS EPS | |
| 5.1.1 Esquema motivacional en las EPS públicas | |
| 5.1.2 Esquema motivacional en las EPS privadas | |
| 5.2 MOTIVACIÓN Y ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS | |
| 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | |
| 6.1 CONCLUSIONES | |
| 6.2 RECOMENDACIONES | |
| BIBLIOGRAFÍA | |
| ANEXOS | |

INTRODUCCIÓN

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios

Los aspectos motivacionales en el individuo, son hoy por hoy uno de los grandes temas de distintas empresas en diversos ramos. Las empresas del sector servicio se han constituido en el ámbito local, las que en primera instancia deben motivar su recurso humano a fin de prestar un mejor servicio.

El sector salud, visto desde la óptica social y humanística trasciende en su esquema de prestador de servicios a la comunidad, para convertirse en una necesidad básica, en la cual se encierran una serie de factores

administrativos, financieros, estratégicos y mercado lógicos que determinan su calidad desde la óptica del usuario quien los demande.

La motivación por consiguiente, se constituye en las empresas del sector salud, un termómetro que evidencia los resultados de unas sobre las otras y a su vez, los niveles de preferencia que demanda el mercado. En Colombia, la ley 100/93 de seguridad social, dio paso a cambios estructurales que permitieron proteger en mayor medida al trabajador colombiano y a la comunidad en general, por lo cual se crearon los Sistemas de Seguridad Social a nivel contributivo (POS: Plan Obligatorio de Salud) para los empleados y de igual forma el Régimen Subsidiado (POSS: Plan Obligatorio de Salud Subsidiado) para los estratos más bajos que no están en capacidad de acceder a la seguridad social.

Dado lo anterior, se perfila orientar la presente investigación a determinar los distintos factores motivacionales que inciden en el Talento Humano, que forma parte activa de las empresas prestadoras de salud.

1. GENERALIDADES DEL PREPROYECTO DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El sistema de Seguridad Social en Colombia, entre otros miles de aspectos dio paso a la Creación y puesta en marcha de las EMPRESAS PROMOTORAS DE SALUD, E.P.S., estas parten del sistema contributivo, cuyo objetivo es velar por el bienestar del trabajador y su núcleo familiar.

Desde 1993, a nivel nacional y regional, son diversas las empresas encargadas de administrar la salud de los colombianos, ya no sólo el Instituto de Seguro Social y algunas Cajas de Previsión, serían las facultadas para tal hecho; el gobierno con la creación de la ley 100 de 1993, facultó y promovió la creación de empresas del sector privado para administrar la salud de los colombianos.

El gran objetivo a nivel gobierno, fue fortalecer la salud de los colombianos y ampliar la cobertura familiar, todo ello con la posibilidad de que más colombianos accedieran a servicios en salud con calidad. Por su parte la naciente industria de las E.P.S., abanderó el proceso bajo el slogan de Calidad en los Servicios. A nivel general todo estaba establecido

para ser bueno y mejorarse a medida que transcurriera el tiempo, el nuevo esquema de salud reducía las insatisfacciones de los usuarios de la salud y les permitía un mayor bienestar y cobertura del mismo; pero la realidad ha sido otra, si bien es cierto que se amplió la cobertura, el sistema existente actual no estuvo preparado para triplicar su cuota de usuario, y las nuevas empresas (EPS) en su mayoría sólo se dieron a la tarea de afiliar a un gran número de personal, que sobrepasó su capacidad instalada.

¿Dónde estuvo la calidad y competitividad prevista bajo el nuevo sistema? Hasta los actuales momentos este sigue siendo uno de los grandes interrogantes, ya que han sido evidentes las inmensas falencias de las empresas de salud y la salida del mercado de muchas de ellas. Investigaciones de años anteriores dejaron de manifiesto la desaparición de empresas de salud que no superaron los cinco años de existencia como fue el caso en la ciudad de Cartagena de BONSAUD EPS., en el año 1997 un estudio realizado por egresados de la facultad de Ciencias Económicas del Programa de Administración de la Universidad de Cartagena, concluyeron que la EPS de mayor proyección y solidez en la ciudad era la hoy desaparecida UNIMEC, ¿qué hay de fondo en que aquellas empresas que una vez lideraron el mercado, cinco años más tarde desaparezcan?, no se sabe realmente; algunos estudios a nivel institucional inclinan las

razones a manejos administrativos, otros a debilidades del sistema etc. Pero a través de la quinta conferencia de Sistema de Seguridad Social y análisis de la política general, la superintendencia de salud ha logrado establecer que a nivel interno las EPS, presentan conflictos de orden organizacional y financieros, que no le permiten obtener los resultados esperados.

La Superintendencia de Salud, ni los distintos organismos del estado tienen incidencia directa en los esquemas propuestos de administrarse internamente las EPS, tampoco sobre sus políticas internas de funcionamiento, por lo que sus resultados dependen organizacionalmente de ellos, el estado se limita a salvaguardarlas con medidas como las establecidas a comienzos del presente año en las cuales se obliga a un afiliado cotizante o beneficiario a permanecer por un periodo mínimo de dos años en una misma EPS¹. Las EPS, no recaudan su dineros de forma directa dependen de las transferencias del FOSYGA o Fondo de Solidaridad y Garantía, el cual de acuerdo con lo establecido en el artículo 218 de la ley 100 de 1993 y el artículo 1 del Decreto 1283 del 23 de julio de 1996 quedó reglamentado como una cuenta adscrita al Ministerio de Salud manejada por encargo fiduciario, sin personería jurídica ni planta de personal propia.

¹ Reforma ley 100 ampliación de Plazos mínimos de 12 a 24 meses de afiliación en una misma Administradora de Salud

La Estructura del Fosyga, tiene las siguientes subcuentas:

- ❖ De compensación interna del régimen contributivo
- ❖ De solidaridad del régimen de subsidios en salud.
- ❖ De promoción de la salud.
- ❖ Del seguro de riesgos catastróficos y accidentes de tránsito (ECAT)

Se estableció además que los recursos del Fosyga se manejen de manera independiente dentro de cada subcuenta y se destinaran exclusivamente a las finalidades consagradas para estas en la ley, de conformidad con lo establecido en el artículo 48 de la Constitución política. Los intereses y rendimientos financieros que produzca cada una de ellas se incorporarán a la respectiva subcuenta, previo el cumplimiento de las normas presupuétales que sean aplicables a cada una de ellas.

Las partidas asignadas por el Fosyga a las distintas EPS, dependen de su población de afiliados, cabe anotar que el manejo al interior de las entidades promotoras de salud es autónomo, la gran mayoría funcionan a

nivel nacional o por regiones y casi ninguna se escapa de la insatisfacción de sus usuarios.

Dado lo anterior se han implementados distintos programas por organismos privados con el apoyo del estado para monitorear el funcionamiento de las entidades en el sector salud; son ejemplo de ello el sistema obligatorio de la calidad que implementara el ministerio de salud a través de las auditorias del DADIS y la labor llevada a cabo por el Centro de Gestión Hospitalaria, la cual es una organización de carácter privado que a través de sus programas de auditorias y certificaciones contribuyen a la calidad y la adecuada gestión de las entidades; para ello dentro de sus programas líderes se encuentra la acreditación para EPS e IPS públicas o privadas en el que se adoptó para Colombia la siguiente definición de acreditación:

Proceso voluntario y periódico de auto evaluación interna y revisión externa de las organizaciones de salud, orientado a garantizar y mejorar la calidad de los servicios, mediante la aplicación de un conjunto de estándares óptimos y factibles de alcanzar, previamente conocidos por las entidades evaluadas. Este proceso es realizado por personal idóneo y entrenado para tal fin, y avalado por un organismo o cuerpo único de personas que ejercen la dirección de este sistema.

Sin embargo, la insatisfacción del usuario pese a lo distintos esfuerzos de las mismas EPS y las entidades de control, son frecuentes; para nadie es

extraño la excesiva tramitología al momento de autorizar servicios especiales por parte de los usuarios, como tampoco lo son las largas filas para obtener citas médicas aún en aquellas EPS donde se consiguen por teléfono, pues no obstante de no haber filas las llamadas a las centrales de citas son de difícil acceso y en algunos casos la asignación de citas tarda hasta 15 días.

El grado de insatisfacción por parte de los usuarios no es valorado únicamente por autorizaciones y asignación de citas, a ello se suman la entrega de medicamentos, los procesos médico quirúrgicos entre otros; para efectos del estudio planteado se enfatiza en el descontento del usuario al momento de solicitar el servicio y acceder a los procedimientos, más no en el procedimiento médico como tal. El empleado dentro de las EPS., depende de una organización centralizada con políticas y premisas establecidas a nivel de la entidad principal, en ellas cada manejo a nivel interno busca depurar los procesos hasta optimizarlo, de allí se desprende un manejo rígido con el cliente por que el empleado está suscrito a la política general de la entidad; sin embargo se presentan situaciones negligentes por parte del personal que labora en las EPS y que muchas veces distorsiona o dilata un proceso, por lo que cabe analizar cómo afecta dicho comportamiento en los logros organizacionales de la entidad y qué

tanta incidencia tiene el nivel de compromiso y la motivación del personal que labora en las EPS.

A través de una revisión previa a diversos documentos² se logró generalizar un alto nivel de responsabilidad en la insatisfacción de los usuarios al funcionamiento de las áreas administrativas y comerciales en las distintas EPS, ya que éstas son la cara inmediata que interactúa con el cliente o usuario. Esta situación desprende primordialmente el comportamiento organizacional dentro del ambiente de trabajo y la motivación del personal, por ello se debe analizar como afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, a fin de flexibilizarse ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización."

Los resultados de las EPS dependen de su gestión, ya que ellas como empresas particulares son autónomas; la investigación propuesta se orienta a aquellos aspectos que a nivel netamente administrativo y en especial de gestión del recurso humano logren resultados en las mismas. El análisis previsto, no está dado en torno a las capacidades del capital

² Los documentos revisados corresponde a:

* Informe de quejas EPS - formato PDF año 2000 Organización Centro de Garantía

*Gestión Administrativa EPS – Marco Operacional SGSSS año 2000

humano, como tampoco a escalas salariales comparativas, si no por el contrario a todos aquellos aspectos motivacionales que permiten que un individuo se comprometa con su labor dentro de la organización.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿La motivación con la cual trabajan los empelados administrativos y comerciales en las EPS, inciden en el logro de resultados dentro de las entidades?

1.3 JUSTIFICACIÓN Y PERTINENCIA

Es importante destacar que la principal tarea de los administradores de cada una de las E.P.S., existentes en Cartagena de Indias, es hacer que sus trabajadores administrativos sean productivos. Es claro que para poder guiar estas actividades en forma exitosa y en las direcciones deseadas, deben saber qué es lo que realmente impulsa a los empleados administrativos a desarrollar sus funciones satisfactoriamente y qué deseos y necesidades tienen en forma grupal e individual de acuerdo a las situaciones a las que se enfrenten y al nivel jerárquico al que pertenezcan.

Es notoria la existencia de factores situacionales, relaciones entre los mismos trabajadores, formas de recompensa, aspectos de carácter familiar, religiosos, escolares, etc., así como del entorno relacionados con la tecnología, aspectos políticos y legales, competencia, éticos, sociales, que influyen en los esfuerzos y en la motivación del talento humano administrativo para desarrollar sus funciones. Se muestra una importante preocupación por parte de todo el personal directivo por la forma como la motivación incide en la productividad de su talento humano administrativo.

Si bien es cierto, la eficiencia y rendimiento son materia de organización y racionalización, también hay que mencionar que es problema de motivación, donde la no satisfacción de necesidades va a generar en los trabajadores sentimientos negativos como: apatía, odio, agresividad, desinterés, rechazo, pesimismo, etc.

Por lo anterior cada una de las E.P.S., de acuerdo a sus capacidades, recursos y teniendo muy en cuenta su Misión, Objetivos, Políticas, tratan al máximo de proporcionar herramientas, recursos, ambiente, etc., en forma adecuada para poder aprovechar el talento y habilidades de su personal al máximo. Se está capacitando al personal, se orienta además para que la prestación del servicio sea con calidad y calidez.

Para poder ejecutar trabajos mancomunados, en equipo, y para lograr una eficiente administración del personal, se debe mirar al ser humano antes que al trabajador y estudiar, determinar y analizar cómo la motivación repercute en la ejecución de sus actividades. Para que se trate de satisfacer las necesidades y deseos y utilizar las habilidades y todo el potencial de cada uno en su desempeño, para que se sientan importantes y útiles, esto les gusta.

Por ello además de los conocimientos profesionales que deben tener los administradores de las E.P.S., son muy importantes características personales, deseo de administrar, capacidad para comunicarse poniéndose en el lugar de otros y la experiencia o desempeño pasado.

Es muy importante el análisis motivacional, por que es una herramienta que nos ayudará a determinar aquellos factores internos y externos que influyen en el desempeño del personal administrativo, para poder estudiar y comprender su conducta frente al desarrollo de sus funciones.

Para nuestra academia este trabajo es muy importante porque será una información valiosa saber con qué grado de eficiencia están trabajando actualmente los administradores, tanto en el sector publico , como en el privado; para que en el proceso pedagógico los Docentes, Catedráticos,

Decanos y demás profesionales en este campo, responsables de una formación integral para los futuros profesionales en Administración de Empresas, confieran conocimientos y aportes pero enfocándolos a hábitos disciplinarios y valores ético-administrativos, como dignidad, sensatez, sencillez, pertenencia, sociabilidad, equidad, autonomía, justicia, amor a la profesión, honestidad, humildad y muchos otros valores con los cuales desarrollaran su propio criterio o capacidad de respuesta, ante cualquier hecho o realidad que se encuentren en su vida futura como profesionales, a los que le serán confiados los más valiosos intereses públicos o privados y que puedan contribuir al cambio y al progreso de las organizaciones y la sociedad.

Se deben formar verdaderos líderes, sabios para tomar decisiones, que sepan guiar a otros para la solución de conflictos y sobre todo formar administradores modelo a los cuales se mire con mucha confianza y respeto. Se debe tipificar la conducta y moldear al administrador de empresas y estructurar su personalidad para la vida profesional.

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo General: Analizar los aspectos motivacionales en los empleados administrativos y comerciales de las EPS cartageneras a fin de



determinar si estos inciden en el logro de resultados por parte de las entidades.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar las políticas y estrategias que a nivel interno aplican las EPS cartageneras para motivar a sus empleados.
- Conocer procesos e identificar actitudes de los empleados frente a la organización y su valoración dentro de la misma.
- Comparar los modelos motivacionales aplicados por las distintas EPS, y los resultados obtenidos con los mismos tanto internamente como externamente

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO LEGAL

Las Entidades Promotoras de Salud (EPS) como núcleos organizativos básicos del Sistema de Seguridad Social en Salud, por expresa autorización de la ley, tienen unas funciones principales como son: la afiliación de los colombianos al Sistema de Seguridad Social, la movilización básica de los recursos financieros, la promoción de la salud, el manejo del riesgo de enfermedad de sus afiliados y la organización de la prestación de los servicios de salud. Tendrán, además, como funciones complementarias, la administración de las incapacidades, los servicios de salud por Accidentes de Trabajo y Enfermedad Profesional Administradoras de Riesgos Profesionales -ARP-, y la organización de planes complementarios de salud.

Además deben promover activamente la afiliación de las familias colombianas con capacidad de pago, a través del régimen contributivo y coordinar con los gobiernos locales la afiliación de los más pobres a través del régimen subsidiado, como también no podrán generar barreras a la

afiliación de ninguna persona, ni podrán terminar unilateralmente los contratos, ni discriminar a los individuos de más alto riesgo. El aporte positivo de las EPS es disminuir para el individuo la incertidumbre financiera asociada con la ocurrencia de eventos de enfermedad futuros e inciertos, mediante instrumentos financieros y de agrupamiento de riesgo. Además, deben captar los aportes de los afiliados, facilitar la compensación con el Fondo de Solidaridad y Garantía, quien es el encargado de apoyar el desarrollo del régimen subsidiado y su progresiva integración y homologación al régimen contributivo, y hacer un uso eficiente de los recursos de la Unidad de Pago por Capitación.

Será, asimismo, responsable del cobro y recaudo de pagos compartidos, cuotas moderadoras y deducibles para racionalizar el uso de los servicios del sistema y complementar la financiación del sistema. El fin último de la Entidad Promotora de Salud es promover el estado de salud de sus usuarios, garantizando la prestación de los servicios de salud definidos en el Plan Obligatorio de Salud (POS), con criterios de integridad, eficacia, eficiencia y calidad, para lo cual, gestionará y coordinará la oferta de servicios de salud y será responsable de la eficiencia económica del sistema de prestación de servicios.

Otra figura contenida en el Sistema de Seguridad Social en Salud, es la de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud, IPS, integrada por los hospitales, laboratorios, centros de atención básica y demás centros de servicios de salud y todos los profesionales que, agrupados o individualmente, ofrezcan sus servicios a través de las EPS. Ellas podrán o no tener relación patrimonial con las EPS, pero en todo caso gozarán de autonomía técnica y financiera. Dicha autonomía se determinó como mecanismo para asegurar la eficiencia en la gestión y un mejor control entre los entes participantes. Ello también permitirá mejorar la capacidad de competir con agentes privados en un mercado regulado.

2.2.MARCO TEÓRICO

Para analizar las teorías de la motivación dentro de un marco teórico general aplicable al estudio realizado se procede en primera instancia a la clasificación basada en los problemas que surgen en el tratamiento sistemático de la motivación y, también, en las formas en la que estos problemas han sido tratados por los especialistas. De esta manera se podrá hablar de: teorías homeostáticas, teorías del incentivo, teorías cognitivas, teorías fisiológicas, teorías humanistas.³ A continuación se

³ web: [http://www.talentohumano.com//stp//teorias comportamien//eht](http://www.talentohumano.com//stp//teorias%20comportamien//eht).

abordarán cada una de las corrientes por separado para ver si posible encontrar datos fiables sobre la motivación.

TEORÍA HOMEOSTÁTICA DE LA MOTIVACIÓN: Este tipo de teorías explica las conductas que se originan por desequilibrios fisiológicos como pueden ser el hambre, la sed. Pero también sirven para explicar las conductas que originadas en desequilibrios psicológicos o mentales producidos por emociones o por enfermedades mentales que también suponen la reducción de una tensión que reequilibrar el organismo.

La homeostasis es un mecanismo orgánico y psicológico de control destinado a mantener el equilibrio dentro de las condiciones fisiológicas internas del organismo y de la psiquis. Consiste en un proceso regulador de una serie de elementos que han de mantenerse dentro de unos límites determinados, pues de lo contrario peligraría la vida del organismo. Así conocemos que existe una serie de elementos y funciones que han de estar perfectamente regulados y cuyo desequilibrio sería de consecuencias fatales para la vida; por ejemplo, la temperatura, la tensión arterial, cantidad de glucosa o de urea en la sangre... Estas y otras funciones están reguladas y controladas por los mecanismos homeostáticos, y cada vez que surge una alteración en uno de estos elementos y funciones, el organismo

regula y equilibra la situación poniendo en marcha una serie de recursos aptos para ello. Entre los autores más representativos de esta corriente podemos señalar a Hull, a Freud y a Lewin entre otros.

TEORÍA DE LA REDUCCIÓN DEL IMPULSO: Impulso es tendencia a la actividad generada por una necesidad. Esa necesidad, que es el estado de desequilibrio o malestar interno, es a su vez provocada por una carencia, por una falta de algo, en el organismo vivo.

La raíz de la conducta motivada emerge, en esta clase de explicaciones, de algún tipo de desequilibrio que perturba la estabilidad o constancia del medio interior del sujeto. El desequilibrio interior puede estar provocado por un déficit de lo que el organismo precisa para su existencia. Tales carencias externas provocan estados internos de necesidad, aparentemente muy diversos, pero coincidentes en sus efectos perturbatorios. Ese desequilibrio provoca en el organismo una exigencia de reequilibración que no cesa hasta que la carencia, o incluso, el exceso, ha sido eliminado y substituido por otro. Averiguar cómo provoca el desequilibrio esa exigencia de reequilibración es lo que pretenden las teorías motivacionales basadas en la homeostasis.

Dentro de esta perspectiva explicativa de la motivación se destaca a representantes como : Lewin Hull, es, sin duda, el máximo representante de esta corriente. Basándose en las ideas de Thorndike sobre la motivación Hull elabora su teoría. La "satisfacción" de la que hablaba Thorndike fue reemplazada por "reducción de la necesidad", primeramente, y más tarde por el de "reducción del impulso". Según Hull: ⁴

TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN POR EMOCIONES: Las emociones cumplen una función biológica preparando al individuo para su defensa a través de importantes cambios de la fisiología del organismo y desencadenando los comportamientos adecuados que sirven para restablecer el equilibrio del organismo.

Cuando los estados emocionales son desagradables el organismo intenta reducirlos con un mecanismo más o menos equivalente al de la reducción del impulso. Por eso autores como Spence consideran a las emociones como factores motivantes.

TEORÍA PSICOANALÍTICA DE LA MOTIVACIÓN: Esta teoría está basada principalmente en los motivos inconscientes y sus derivaciones. Además, según la teoría psicoanalítica las tendencias primarias son el sexo y la

⁴ LA CONDUCTA DEL HOMBRE. Ed. Pirámide. Pag. 156

agresión. El desenvolvimiento de la conducta sexual sigue un modelo evolutivo que supone diversas elecciones de objeto hasta que se logra un afecto sexual maduro. Las modernas interpretaciones psicoanalíticas encuentran un lugar más amplio para los procesos del ego que el que tenían antes.

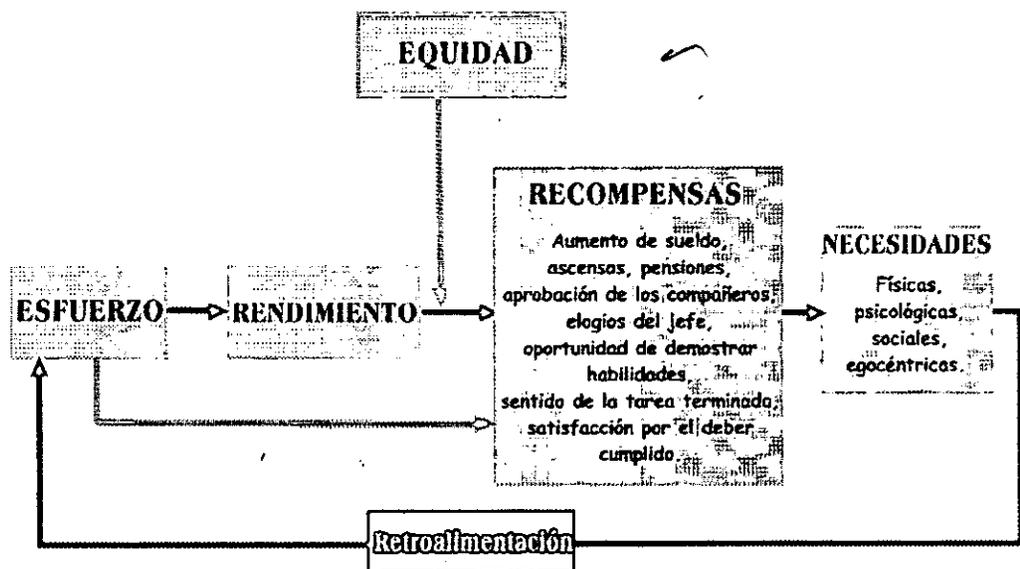
MODELO DE LA TEORÍA EXPECTATIVA: Después de analizar algunos tipos de teorías, algunas no planteadas dentro de este marco general de teorías, se adopta para efectos de la investigación por esta teoría de la expectativa, por ser la que más se relaciona con estudio propuesto. Actualmente muchos científicos enfocan su atención a los Modelos de Procesos, que se interesan en explicar la forma en que la conducta se inicia, dirige, sostiene y detiene, el más conocido de estos modelos es el Modelo de Expectativas.

Este modelo tiene sus bases en las investigaciones realizadas por Tolman y Lewin, pero se asocia con investigadores contemporáneos como Vroom, Lawler, Hackman y Porter. La Teoría de las expectativas sostiene que los individuos como seres pensantes y razonables, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas. Si lo llevamos a nuestro tema es la necesidad de trabajar en un ambiente laboral apto para desempeñar las labores requeridas por la empresa. Por lo

que para analizar la motivación se requiere conocer lo que las personas buscan de la organización y cómo creen poder obtenerlo.

CUADRO ESTRUCTURAL DE LA TEORÍA

Modelo de Expectativa Simplificado



La Teoría formulada por Víctor Vroom, establece que las personas toman decisiones a partir de lo que esperan como recompensa al esfuerzo realizado. En el ámbito de trabajo significa que prefieren dar un rendimiento que les produzca el mayor beneficio o ganancia posible. Por esta razón motivarlos a realizar una tarea laboral ayuda a que se efectúe con mayor eficiencia y rapidez. Pondrán mucho empeño si consideran que

así conseguirán determinadas recompensas como un aumento de sueldo o un ascenso.

La importancia de lo deseado depende de cada individuo. Del valor psicológico que se concede al resultado (valencia) depende su fuerza motivadora. Por supuesto que a veces las consecuencias no son tan satisfactorias como se suponía; sin embargo es el grado de expectativa lo que decidirá si el sujeto pondrá empeño por alcanzar las recompensas.

2.3 CONCEPTUAL

▪ **CONCEPTO DE MOTIVACIÓN**, causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada.

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

El psicólogo estadounidense Abraham Maslow diseñó una jerarquía motivacional en seis niveles que, según él explicaban la determinación del comportamiento humano. Este orden de necesidades sería el siguiente: fisiológicas, de seguridad, amor y sentimientos de pertenencia, prestigio, competencia y estima social, autorrealización, y curiosidad y necesidad de comprender el mundo circundante.

Ninguna teoría de la motivación ha sido universalmente aceptada. En primer lugar, muchos psicólogos, dentro del enfoque del conductismo, plantearon que el nivel mínimo de estimulación hacía a un organismo comportarse de forma tal que trataba de eliminar dicha estimulación, ocasionando un estado deseado de ausencia de estimulación. De hecho, gran parte de la fisiología humana opera de este modo. Sin embargo, las recientes teorías cognitivas de la motivación describen a los seres humanos intentando optimizar, antes que eliminar, su estado de estimulación. Con ello, estas teorías resultan más eficaces para explicar la tendencia humana hacia el comportamiento exploratorio, la necesidad o el gusto por la variedad, las reacciones estéticas y la curiosidad.

▫ **CONCEPTO DE AMBIENTE LABORAL**, pago al propietario de un factor de producción (trabajo, energía) de una cantidad inferior al valor del producto.

Este término puede tener dos significados básicos: el primero es el uso de bienes materiales, normalmente con un suministro fijo, para los fines establecidos por los que se realiza su manipulación, y el segundo, más negativo, es un elemento clave de la teoría marxista sobre la lucha de clases. Esta teoría establece la teoría del valor del trabajo, que a su vez conlleva el concepto de plusvalía. Sostiene que el capitalista paga al trabajador el coste de su producción, pero recibe el precio de mercado del producto, paga costes externos (alquileres, etc.) y se embolsa el resto (la plusvalía) como ganancia. Esta idea de la plusvalía o ganancia nunca fue postulada por los economistas liberales y, en cualquier caso, parece estar en desacuerdo con la doctrina clásica del intercambio de equivalentes económicos.

▫ **DESARROLLO ORGANIZACIONAL:** Es una estrategia adoptada para lograr un cambio planeado de la organización, que se centra en los valores, actitudes relaciones y clima organizacional, tomando como punto de partida a las personas y se orienta hacia las metas, estructuras o técnicas de la organización.

▪ **TIPOS DE INCENTIVOS:** Los incentivos pueden clasificarse como: "financieros" y "no financieros" no obstante sería mas conveniente clasificarlos como "competitivos" y "cooperativos".

Organizar personas en grupos significativos y hacer que trabajen unidos hacia un fin común, origina un mayor aprendizaje en el nivel educativo y una mayor producción en el nivel industrial. El término incentivo se utiliza como fuerza propulsora que se utiliza como un medio para alcanzar un fin. Un incentivo aumenta la actividad en la dirección de dicho fin.



3. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El estudio realizado fue de carácter exploratorio descriptivo, exploratorio por que el tema a investigar ha sido poco estudiado y en la revisión bibliográfica realizada en la ciudad de Cartagena se encontró únicamente guías que vagamente abordan el tema.⁵

El carácter descriptivo de la investigación es considerado por que en ella se llevó a cabo un análisis descriptivo de la condición motivacional actual de los empleados en las EPS de Cartagena.

3.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN:

El trabajo de campo realizado requirió la aplicación de observación directa e indirecta en la recolección de datos primarios y secundarios; la obtención de la información primaria se hizo a través de observación directa en las EPS y con la revisión de documentos demandados para tales efectos. La

⁵ Metodología de la investigación – R. Hernández, C. Fernández, P Batista Mc Graw Hill Pág. 59

información secundaria se hizo a través de entrevistas, visitas de observación y las encuestas con las que se midió las actitudes frente al trabajo y al ambiente laboral en general.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

El universo para el presente estudio lo conformaron las EPS de mayor representatividad en la a ciudad de Cartagena, como lo son para efectos de la misma:

- SEGURO SOCIAL
- COOMEVA EPS
- CAFESALUD
- SALUD TOTAL
- CAJANAL
- SALUD COLMENA
- SALUD VIDA (Por ser nueva)

En ellas se evaluó al talento humano constituido por el personal administrativos de mando medio y el área comercial que representa la fuerza de venta (asesores).

POBLACIÓN

| E.P.S. | EMPLEADOS | ADTIVOS | COMERCIALES |
|---------------|------------------|-----------------------------------|------------------------------------|
| SEGURO SOCIAL | 15 | 15 | |
| COOMEVA EPS | 69 | 29 ^{oc} | 40 ^c |
| Cafesalud | 34 | 19 ^{oc} | 15 ^c 6 ^{ad} |
| SALUD TOTAL | 44 | 26 ^{oc} | 18 ^{ad} |
| Cajanal | 17 | 17 | |
| SALUD COLMENA | 34 | 8 | 10 ^c - 16 ^{ad} |
| SALUD VIDA | 53 | 8 ^{oc} - 6 ^{pp} | 19 ^{ad} - 20 ^c |
| TOTAL | | | |

^{oc} Empleados Administrativos oficina Cartagena

^{pp} Promotoras Pueblos

^{ad} Asesores Directos

^c Asesores por corretaje

MUESTRA

La no existencia de investigaciones completamente exactas al estudio realizado no permite la generación de curvas estadísticas de probabilidad y por consiguiente se retoma el postulado del Dr. JOSE NICOLAS JANY, que propone valores extremos a las probabilidades de éxito y fracaso en las investigaciones realizadas.

| | | | |
|--------------------------|------------------------|-----------------------------|--------------|
| Z: Nivel de Confianza | z= 93%; z/2= 0.8649 | E: Margen de Error | E= 3% |
| P: Probabilidad de éxito | P= 50% | Q: Probabilidad de Fracaso | Q= 50% |
| N: Población | N= 278 | (N-1): Factor de Corrección | (N-1)= 19031 |
| N= x | | | |

Formula Estadística para aplicación en poblaciones finitas

$$n = \frac{(Z)(P \times Q)(N)}{e^2(N-1) + Z^2(P \times Q)}$$

$$n = \frac{(0.8649)(0.5 \times 0.5)(278)}{0.03^2(278-1) + (0.8649)^2(0.5 \times 0.5)}$$

n= 137 encuestas

El 70% de la muestra será aplicada sobre el personal administrativo y viceversa.

3.4. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

| VARIABLE | DIMENSIÓN | INDICADOR | FUENTE |
|---|---|---|--|
| Esquema Motivacional | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Salarios ▪ Incentivos económicos ▪ Bonificaciones ▪ Compensatorios ▪ Ascensos ▪ Capacitación | <ul style="list-style-type: none"> ▪ % de bonificaciones sobre salarios ▪ Promedio de empleados capacitados ▪ % de compensatorios días laborados ▪ Promedio de permisos | Encuesta Entrevista Observación |
| Incidencia de la Motivación | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tareas realizadas ▪ Tiempo de ejecución ▪ Resultado de los procesos | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Promedio de empleados que realizan sus actividades/jornada de trabajo ▪ Indicadores de gestión | Entrevistas Observación Encuesta |
| Actitud y actitudes del Talento humano en las EPS | <ul style="list-style-type: none"> ▪ A nivel de empleados directivos ▪ A nivel de empleados administrativos mando medio ▪ A nivel de asesor Comercial | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ambiente laboral, promedio de trastornos e inconvenientes internos. ▪ Niveles de compromiso con actividad realizada | Encuesta Entrevista Observación |

3.5. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

A. Cronograma De Actividades A Realizar

| ACTIVIDADES | MESES | | | | | |
|---|-------------------|-------------------|--------------------|-------------------|-------------------|------|
| | Año 2001 | Año 2002 | | | | |
| | Octu A Dic. | Ene. A May. | Jun- A Julio | Agos- A Sep | Oct- A Nov. | Dic. |
| Recolección de información | | | | | | |
| Preparación de Anteproyecto | | | | | | |
| Presentación y correcciones de antepro.yecto | | | | | | |
| Trabajo de campo y recolección de Info. | | | | | | |
| Análisis de datos, interpretación y procesamiento | | | | | | |
| Presentación informe final de grado | | | | | | |
| Revisión y correcciones | | | | | | |

B. Presupuesto De Gastos

| PRESUPUESTO | | |
|---------------------|--|------------------|
| ÍTEM | DESCRIPCIÓN | VALOR |
| 1 | Bibliografía de consulta requerida | 130.000 |
| 2 | Fotocopias | 120.000 |
| 3 | Alquiler de Equipos de computo y Tecnológicos de apoyo | 220.000 |
| 4 | Papelería | 50.000 |
| 5 | Transportes y refrigerios | 350.000 |
| 6 | Trascripción | 170.000 |
| | SUBTOTAL | 1.040.000 |
| 11 | Imprevisto (10%) | 104.000 |
| TOTAL GASTOS | | 1.144.000 |

C. Recursos Humanos

Los recursos humanos vinculado a este proyecto son:

- Asesor de proyecto
- Equipo Investigador
- Directivas del programa de Administración de Empresas
- Personal de las EPS

- Personal de apoyo logístico (transcriptores etc.)

D. Recursos Materiales

- Textos
- Computador
- Impresoras
- Scanner
- Fotocopias
- Implementos de oficina
- Fólder y calculadoras

E. Recursos Financieros

La financiación del estudio será asumida en su totalidad por los autores del proyecto.

4. CARACTERIZACIÓN DE LAS EPS CARTAGENERAS

Las EPS cartageneras, que representan el mercado general para efectos del estudio realizado son como se ha mencionado el ISS, Cajanal, Salud Total, Salud Colmena, Coomeva, Cafesalud, Salud Vida; en ellas se tipificaran aspectos como:

- Principios Organizacionales
- Trayectoria en el mercado
- Centros de Atención, Red Médica y Proceso de Acceso al Servicio

4.1 PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES

Los principios organizacionales representan en las organizaciones la naturaleza misma de su ser y funcionamiento, están constituidos por la filosofía inherente de la organización con la cual sus miembros se ven comprometidos a fin de lograr los objetivos de la misma.

El análisis realizado se presenta de acuerdo a cada una de las organizaciones agrupadas en cuadros esquemáticas de entidades mixtas y privadas, teniendo en cuenta además trayectoria en el mercado local y nivel de reconocimiento en la comunidad.

Cuadro No. 1 Principios Organizacionales del EPS I.S.S. y CAJANAL .

| EPS | MISIÓN | VISIÓN | VALORES |
|---------|--|---|---|
| I.S.S. | <p>Ofrecer excelentes servicios en el sistema de seguridad social con principios éticos y de manera rentable, para reinvertir en toda la sociedad y en especial en los sectores más vulnerables de la población. Trabajar incansablemente en el cambio organizacional y la consolidación de una cultura de servicio al cliente en toda la institución</p> <p>Asegurar el desempeño competitivo del seguro social a través del mejoramiento continuo y la medición de la gestión de nuestros procesos y servicios, con el concurso de todos sus servidores. Mantener la mayor participación del mercado y liderar el estudio de la problemática de la seguridad social para orientar la búsqueda de soluciones y servir al estado de moderador del sistema.</p> | <p>En la próxima década, entre todos nos convertiremos en una empresa altamente competitiva en salud, pensiones y riesgos profesionales, orientada al afiliado y orgullosa de su capital humano.</p> | <p>Competitividad Excelencia Honestidad Servicio Solidaridad Compromiso en el servicio Veracidad Respeto Sentido de pertenencia Seriedad Liderazgo Responsabilidad</p> |
| Cajanal | <p>Mantener y fomentar la salud de todos los clientes y garantizar la prestación de servicios integrales de salud en todo el país, a través de una excelente red de prestadores (IPS) con eficiente manejo de recursos humanos, económicos y técnicos para obtener la rentabilidad financiera que revierta en beneficio social. Garantizar el reconocimiento de pensiones, con calidad y oportunidad en la satisfacción de las necesidades de los clientes.</p> <p>En este esquema misional, el cliente es la razón de ser de Cajanal.</p> | <p>Convertirse en mediano plazo, en una de las EPS del país, con alta participación en el mercado de la salud en Colombia y con relación al negocio de pensiones, ser una organización que se distinga por su agilidad, eficacia y confiabilidad en el reconocimiento de pensiones, propiciando la opción de comercializar servicios adicionales.</p> | <p>Realizar permanentes esfuerzos para mejorar las relaciones con sus afiliados y usuarios y así brindarles cada día, una mejor atención, esta es nuestra manera de reconocer su confianza.</p> <p>Diariamente compartimos con nuestros colaboradores, para asumir con entusiasmo y responsabilidad la delicada misión de ser mejores diariamente y hacérselo sentir así a nuestros clientes y proveedores. Este compromiso de servir sin importar el cargo que ocupemos lo traducimos en cuatro puntos fundamentales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Confiabilidad 2. Prontitud de respuesta 3. Seguridad 4. Empatía. |

Cuadro No. 2 Principios Organizacionales del EPS Privadas.

| EPS | MISIÓN | VISIÓN | VALORES |
|------------------|--|---|---|
| CAFESALUD | Contribuir a mejorar las condiciones de salud de la población colombiana con énfasis en el campesino caficultor, participando activamente en el Sistema de Seguridad Social y logrando niveles óptimos de competitividad, rentabilidad y desarrollo integral de nuestros colaboradores. | Contribuir al bienestar y seguridad de la familia colombiana, a través de portafolios de servicios de salud con calidad y oportunidad, como complemento a los planes básicos de seguridad social en salud, a través de las más reconocidas instituciones hospitalarias, centros de diagnóstico y profesionales de la salud; garantizando costos razonables para los usuarios, y rentabilidad adecuada para Cafesalud y sus accionistas. | <p>COMPROMISO</p> <p>ACTITUD DE SERVICIO</p> <p>RESPONSABILIDAD</p> <p>RESPECTO</p> |
| COOMEVA | Somos una Entidad Promotora de Salud, que con el propósito de mantener poblaciones saludables, administra recursos económicos, técnicos y humanos para la prestación de servicios de promoción de la salud, prevención, curación y rehabilitación de la enfermedad, agregando valor en la relación con los afiliados, prestadores de servicios de salud, colaboradores, promotores de servicios y accionistas, para contribuir a la construcción de capital social en Colombia | Ser líderes reconocidos por la excelencia en la prestación de los servicios, por el modelo de gestión empresarial, por las relaciones de equidad y respeto con nuestros colaboradores, promotores de servicios, prestadores y por la confianza que generamos en afiliados, entes gubernamentales y accionistas. | <p>SOLIDARIDAD: Aportamos y potencializamos esfuerzos y recursos para resolver necesidades y retos comunes, la solidaridad es la que nos lleva a unírnos para crecer juntos y a interesarnos con lo que le pasa a los demás, para lograr una mejor calidad de vida, un mundo más justo y el camino hacia la paz.</p> <p>HONESTIDAD: Somos coherentes con el pensar, decir y actuar, enmarcados dentro de los principios y valores empresariales; es un valor que manifestamos con actitudes correctas, claras, transparentes y éticas.</p> <p>SERVICIO: Satisfacemos y superamos las expectativas de quienes esperan una respuesta de la empresa, generando un ambiente de tranquilidad, confianza mutua y fidelidad.</p> <p>TRABAJO EN EQUIPO: Somos un grupo de personas que se necesitan entre sí; actuamos comprometidos con un propósito común y somos mutuamente responsables por los resultados.</p> <p>CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS: Somos conscientes y responsables por el cumplimiento de los resultados esperados; por la satisfacción del afiliado; por el compromiso con el entorno y el desarrollo personal de los colaboradores y de las empresas del grupo.</p> <p>CONFIANZA: Sentimiento de credibilidad construido y generado por la Organización frente a sus Asociados, clientes y colaboradores. Capacidad para decidir y actuar individualmente o en grupo, sin reserva, dentro de la ética y la moral.</p> |

| EPS | MISIÓN | VISIÓN | VALORES |
|-------------------|---|---|---|
| S. COLMENA | <p>La compañía de seguros de salud que ofrece desde el plan básico en salud hasta coberturas individuales a través de planes de medicina prepagada. La combinación de coberturas (cruce) es nuestro producto líder. La compañía que se focaliza en la contención de costos y en lograr niveles de eficiencia que permitan maximizar la rentabilidad de nuestros accionistas.</p> <p>La calidad y servicio al cliente son la gran oportunidad para diferenciarnos y crecer con altos niveles de satisfacción de nuestros clientes</p> | <p>La compañía mas rentable del sector, ofreciendo las mejores combinaciones de coberturas en seguros de salud a los distintos segmentos del mercado diferenciándonos por nuestra excelencia en servicio y calidad</p> | <p>Ética Calidad Oportunidad Eficiencia Eficacia Seguridad Responsabilidad Integridad</p> |
| S.TOTAL | <p>Servicios médicos con calidad.</p> | <p>Ser una de las E.P.S. más grande del país, con presencia internacional reconocida como la mejor en amabilidad y ----- ---sostenible con beneficios para todos los actores.</p> | <p>Compromiso Respeto Responsabilidad Rentabilidad Ética Excelencia Innovación</p> |
| S.VIDA | <p>Es una EPS lista para trabajar conjuntamente con todos los colombianos, con el propósito de hacer de esta la primera y más importante EPS en el mercado, nos encontramos listos para ser los más eficientes, con el apoyo de una extensa red de servicios en todas las áreas de su objeto social. Serviremos como las mejores Instituciones Prestadores de Salud, guiados por los más excelsos valores de la ética, la calidad humana, atención personalizada del usuario, profundo respeto por los proveedores y respuesta efectiva a los intereses de los accionistas.</p> | <p>Hacer de Salud Vida en el presente decenio una entidad privada líder en el sector salud, competitiva nacional e internacionalmente con un alto sentido social y de servicio a los que deseen voluntariamente vincularse como afiliados a nuestra organización. Salud Vida es una de las últimas empresas en funcionar en el mercado de la salud y quiere ocupar un puesto importante y predominante dentro de las EPS privadas buscando mejorar los esquemas ofrecidos por sus competidores y llevando un mejor servicio a los usuarios quienes son la base de nuestro funcionamiento.</p> | <p>Seguridad Oportunidad Calidad Calidez Accesibilidad Oportunidad Continuidad Integridad Suficiencia Racionalidad Técnica Atención Humanizada Satisfacción Eficiencia Eficacia Pertinencia Seguridad</p> |

4.2 TRAYECTORIA EN EL MERCADO

En el año 93, cuando se dio paso a la ley de seguridad social en salud, más comúnmente conocida como la Ley 100/93; se da paso a un nuevo esquema en la salud para los colombianos. El surgimiento de las empresas promotoras de salud "EPS" es uno de los resultados de esta nueva ley en la que se busco amparar al trabajador y su núcleo familiar; desde la creación de la ley han sido muchas las EPS que se han formado, algunas a nivel regional y otras nacional, pero pocas las que han subsistido a lo largo de los años si se miran retrospectivamente.

Para efectos del estudio planteado en la ciudad de Cartagena se analizó la trayectoria de las EPS seleccionadas como muestra representativa.

❖ **Salud Colmena:** La EPS Salud Colmena tuvo sus inicios el 23 de Agosto de 1990, mediante autorización de la Superintendencia Nacional de Salud en 1992 mediante Resolución 2044.

Inicia su misión por la salud de los colombianos como parte de la Fundación Social, introduciéndose en el mercado de la medicina prepagada, a través de una importante innovación que consistió en ofrecer variedad en los productos con el fin de que más familias pudieran tener acceso a estos servicios, de acuerdo con sus posibilidades

económicas; dedicada a gestionar la prestación de servicios de salud para sus afiliados; durante todo este tiempo, ha mantenido una actitud de servicio y atención a sus clientes. Es una de las principales empresas de Medicina Prepagada de Colombia, ocupa el 3er lugar con el 13,2%, con productos para diferentes necesidades y presupuesto familiar empresarial.

En el año 93 con la obligatoriedad del plan de salud, se constituye como EPS privada desde diciembre de 1994 autorizados mediante Resolución 0960, a fin de fortalecer su servicio a la comunidad y funcionando en todo el país. Como EPS su participación es del 2,8%. Ampara a más de 100.000 personas con Planes de Medicina Prepagada y más de 300.000 con el Plan Obligatorio de Salud (POS).

En Cartagena sus instalaciones de atención al público se encuentran en el sector del centro en ellas cuenta con una planta administrativa alrededor de 8 personas, quienes son las encargadas de los trámites y gestiones de autorización y demás solicitudes.

❖ **Cafesalud E.P.S.**, La empresa promotora de salud CAFESALUD, nace bajo el amparo del gremio Cafetero de Colombia; su función fue proteger la salud de sus miembros y extenderse a la captación de otros

mercados en el sector empresarial. Su objeto es la prestación de servicios en salud encaminados a lograr el bienestar y satisfacción de sus usuarios.

CAFESALUD, cuenta con un equipo humano con la mejor actitud de servicio, cuerpo médico idóneo, excelentes instituciones propias y adscritas, agilidad en la asignación de citas y oportunidad en la atención médica, con la mejor calidad de servicio, entre otros.

Inició operaciones en 1991 con programas de Medicina Prepagada y en diciembre de 1994 se autorizó como Entidad Promotora de Salud en la implementación de la Seguridad Social según la Ley 100 de 1993.

❖ **Salud Total EPS**, Total, inició como Medicina Prepagada en 1991, en Bogotá y Manizales entre 1991 y 1994, con sedes en Barranquilla, Medellín, Cali e Ibagué.

Como Entidad Promotora de Salud desde el 27 de diciembre de 1994 mediante Resolución 0965. En 1995 se abrió sede en Pereira. Desde 1997 (abril) Salud Total se ha dedicado a garantizar la prestación especializada del Plan Obligatorio de Salud (POS). En 1996 la autorizaron para empezar como Administradora del Régimen Subsidiado (A.R.S) ofreciendo el POSS (plan obligatorio en salud subsidiado) fue pionera en la

Orinoquía y Amazonía. Cuenta con infraestructura propia para la prestación del POSS a nivel administrativo.

En 1995 Salud Total tenía en su planta de personal 320 trabajadores, actualmente cuenta con 3200, sus usuarios en 1995 eran 290003, en la actualidad son 684.418 compensados.

En Salud Total, han venido creciendo, tanto en infraestructura física como en avances médicos y tecnológicos, demostrando que efectivamente son una empresa a la vanguardia de los Servicios Médicos con Calidad Total, que ofrece un eficiente y rápido servicio de salud, diseñado pensando en los afiliados.

Para efectos de satisfacción de sus usuarios esta incursionando en las especializaciones directas, comenzando con atención directa a pediatría y en mira antes del primer semestre del 2003 contar con 5 especializaciones de acceso directa.

❖ **Cajanal EPS** es una entidad del Estado, creada inicialmente en 1945 para prestar los servicios de Seguridad Social a los empleados



públicos, alcanzando una cobertura en todos los departamentos del país. Esta experiencia, el reconocido espíritu de servicio, la infraestructura alcanzada y la solidez fueron determinantes para el gobierno por medio de la Resolución No. 959 del 22 de diciembre de 1995 expedida por la Superintendencia Nacional de Salud, transforma a Cajanal en Entidad Promotora de Salud, a partir de marzo de 1996.

Cajanal E.P.S, está abierta a trabajadores tanto del Estado, como particulares e independientes, encargándose de afiliar usuarios, recaudar las cotizaciones y garantizar la calidad de los servicios de salud ofrecidos a través de una amplia red de I.P.S., garantizando una oportuna y eficaz prestación del Plan Obligatorio de Salud (POS).

Cajanal EPS, en cumplimiento de su misión, promueve un Estado Saludable para sus afiliados a través de mecanismos tendientes a mejorar, cada día la salud integral de la población colombiana.

❖ **Saludvida EPS**, es una de las últimas empresas en funcionar en el mercado de la salud, reglamentada por la Ley 100/93 Artículos 211-216, Desc. 2357 de 1995, acuerdos 23m,28,32,49 del CNSS. Cuyo objetivo principal es ofrecer un producto competitivo y atrayente para evitar la

deserción, trabajando a futuro en la consecución de nuevos afiliados. Este producto basado en la atención al núcleo familiar es la base del desarrollo de Saludvida para su diferenciación de la competencia. Su modelo de salud es: Promoción de la salud y prevención integral progresiva con enfoque familiar.

Mediante Resolución 1231 del 20 de junio del 2001 de la Superintendencia Nacional de Salud, se le otorgó la Licencia de Funcionamiento para atender los Regímenes Contributivo y Subsidiado en los siguientes departamentos: Antioquia, Atlántico, Bolívar, Bogotá, Boyacá, Cauca, Cesar, Córdoba, Cundinamarca, Guajira, Magdalena, Norte de Santander, Santander, Sucre y Valle del Cauca.

Salud Vida, para prestar un servicio con excelencia, cuenta con personal administrativo con mucha calidad humana, integrado por: el Gerente, el Auditor Médico, Coordinador Médico, Auxiliares de servicio al cliente (Régimen Contributivo y Régimen Subsidiado), Promotoras de Salud, Coordinador Comercial, Auxiliar Administrativo y Financiero y Asesores Comerciales, quienes se encuentran en la Oficina de atención ubicada en el Centro Comercial Ronda Real del barrio Santa Lucía.

Instituto de Seguros Sociales EPS, ha tenido como objetivo desde 1948, el aseguramiento de los colombianos. A partir de 1993 con base en un nuevo sistema de seguridad social integral para el país, adoptó el carácter de empresa industrial y comercial del estado, (con función totalmente social, por lo tanto, el 100% de sus utilidades son reinvertidas en los usuarios) con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente, vinculada al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

El ISS está autorizado para la administración del sistema general de seguridad social en salud, el sistema general de riesgos profesionales y el régimen solidario de prima media con prestación definida del sistema general de pensiones, mediante unidades estratégicas de negocios con delegaciones seccionales e instituciones prestadoras de servicios de salud IPS.

Desde 1948, su objetivo principal ha sido el aseguramiento de los colombianos. Actualmente, la EPS del Seguro Social cubre aproximadamente el 50% del total de afiliados al régimen contributivo. La EPS cuenta con una red de centros de atención ambulatoria que garantizan servicios de primer nivel en todo el país, llegando a los municipios más apartados de la geografía nacional.



❖ **Cooameva EPS**, es el resultado de la unión de miles de profesionales (mas de 121.000 a mayo de 2001), quienes a través del esfuerzo mutuo han construido una organización pujante e innovadora.

Cooameva se fundó el 4 de marzo de 1964 por 27 médicos caleños, quienes constituyeron una Cooperativa especializada de ahorro y crédito con el fin de poder obtener un conjunto de beneficios de seguridad social y protección. El principal motivador del grupo fue el Dr. Uriel Estrada Calderón, médico pediatra, quien dirigió los esfuerzos de la organización hasta el año de 1982.

En un principio, la cooperativa se constituyó exclusivamente por médicos, pero en el año de 1968 se abrió definitivamente a todos los profesionales, técnicos y tecnólogos. De igual forma, de ser una cooperativa especializada de ahorro y crédito, Cooameva pasó a ser una cooperativa multiactiva hasta el año de 1997, cuando se aprobó convertirla en una cooperativa financiera especializada, la cual a su vez deberá desarrollar un portafolio empresarial que le permita cumplir su objeto social.

El objetivo fundamental de Cooameva desde su fundación fue el de

contribuir de forma significativa al desarrollo de los profesionales de Colombia, por medio de servicios financieros, protección social, seguridad social, educación y desarrollo social. Bajo este precepto se han ido constituyendo cada día nuevos y más modernos productos y servicios.

Como entidad de servicios de Medicina prepagada de Salud, Coomeva, es la más antigua de Colombia. Lleva más de 28 años al servicio de la comunidad, construyendo una sana experiencia en salud, escuchando y atendiendo a más de 170.000 usuarios.

Salud Coomeva Medicina Prepagada S.A. tiene como objetivo administrar la prestación de servicios de salud con énfasis en la promoción y prevención bajo el esquema de prepago con el propósito fundamental de mejorar la calidad de vida de los usuarios, generando oportunidades de desarrollo para prestatarios y colaboradores.

4.3 CENTROS DE ATENCIÓN, RED MÉDICA Y PROCESO DEL ACCESO AL SERVICIO

ISS

| Centros de atención | Red médica y de Urgencias | Proceso del servicio y Acceso al mismo |
|--|--|--|
| Centro de atención ambulatoria el bosque | Clínica Henrique De La Vega, carretera el bosque | Los usuarios deben suscribirse de acuerdo a su ubicación geográfica, a un centro de atención CAP, al que deben acudir personalmente para solicitar sus servicios en salud. |

CAJANAL

| Centros de atención | Red médica y de Urgencias | Proceso del servicio y Acceso al mismo |
|---|--|--|
| <p>La Matuna Cl 32 A 10-17 Edificio Cajanal Plazoleta Telecom.</p> <p>Centro Calle Don Sancho Cr.4 A 36-165</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Clínica Oftalmológica de Cartagena, Pie de la Popa Calle 30 No. 20-71 Calle Real. • Centro Médico Clínica Vargas: Manga Avenida Jiménez No. 21-185 • Clínica Blas de Izoa Cra. Bosque Trv 54 No. 47-57 | Los usuarios deben trasladarse a la IPS, Clínica Oftalmológica de Cartagena, en la cual deben solicitar sus citas. |

CAFESALUD

| Centros de atención | Red médica y de Urgencias | Proceso del servicio y Acceso al mismo |
|--------------------------------------|---|--|
| Pie del Cerro Av del Lago 29 B-57 | <p>CAFI Pie del Cerro Av del Lago 29 B-57</p> <p>Urgencias Generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Centro Médico CONFAMILIAR Pie de la Popa CII 30 No. 21-183 <p>Urgencias Gineco-obstétricas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clínica Maternidad Bocagrande Cra.5 No. 8-177 <p>Urgencias Generales hasta Nivel II:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Club Médico Clínica de la Mujer María Auxiliadora Av. Pedro de Heredia Sector Alcibia • Centro Médico Crecer <p>Urgencias Vitales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clínica Madre Bernarda La Providencia Calle Biffi Cra. 71 No. 31-395 | <p>Para solicitar una consulta, los usuarios deben comunicarse telefónicamente con el CAFI (Centro Médico de Atención Familiar Integral) que éste elija. La persona encargada le asignará la cita. En caso de desconocimiento del CAFI, debe comunicarse con la línea: 018000912388, (FONOCAFÉ), en esta pueden obtener información sobre:</p> <p>Red de Instituciones Adscritas, Red de Médicos y de Especialistas, Red de Urgencias, Puntos de autorización de servicios a nivel nacional e información general de Cafesalud.</p> <p>En caso de no poder asistir a la cita médica u odontológica asignada, debe informar al CAFI la cancelación de la misma con mínimo 12 horas de antelación.</p> |

COOMEVA

| Centros de atención | Red médica y de Urgencias | Proceso del servicio y Acceso al mismo |
|---|--|---|
| <p>Manga Calle Real 21-41</p> <p>Sede Administrativa; Manga Av. Jiménez 21-45</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Centro Médico CONFAMILIAR Pie de la Popa Cll 30 No.21-183 • Consultorio Odontológico, Ingrid de Jaimes Díaz • Hospital Bocagrande Cll 5 Cra. 6, Bocagrande • Clínica Ami <p>UBA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Santa Lucía : Biffi Cr 71 31 - 188 <p>UBA ODONTOLÓGICA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jorge Payares. Carretera del bosque sector San Isidro. | <p>Los servicios son solicitados telefónicamente a la central de citas cuya línea es: 018000930779 y 018000110779.</p> <p>En Cartagena, a las líneas:</p> <p>660 5732, 660 5796, 660 6453</p> |

SALUD COLMENA

| Centros de atención | Red médica y de Urgencias | Proceso del servicio y Acceso al mismo |
|-----------------------------------|---|---|
| <p>Getsemaní Cra. No. 25 - 58</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Clínica Ami • Clínica Madre Bernarda La Providencia Calle Biffi Cra. 71 No. 31-395 • COMFENALCO • Centro Médico Bocagrande <p>Hospitalización y Cirugías:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hospital Bocagrande Cll 5 Cra. 6, Bocagrande • Clínica Blas de Lezo Cra. Bosque Trv 54 No. 47-57 • Centro Médico Crecer | <p>Cuenta con modernos sistemas de atención al usuario como el del Call Center asistencia Colmena Salud que atiende más de 4100 llamadas diarias, de operación Nacional y Huella, plataforma tecnológica para radicación seguimiento y definición de sus requerimientos.</p> <p>USC: Unidad de Servicio al Cliente, es el centro de atención y gestión telefónico, en donde pueden recibir la más completa asesoría sobre los procedimientos, trámites y servicios de los planes de medicina prepagada y POS. Pueden llamar desde cualquier lugar del país a la línea 018000919951 o desde Bogotá 4010101. Horario de atención las 24 horas.</p> <p>SOM: Servicio de Orientación Médica presta asesorías sobre el profesional de la salud que el usuario solicite. También indican la institución hospitalaria más cercana e acuerdo con la ubicación geográfica y el nivel de complejidad requerido. Servicio las 24 horas del día en la línea: 018000</p> |

SALUD TOTAL

| Centros de atención | Red médica y de Urgencias | Proceso del servicio y Acceso al mismo |
|---|---|--|
| <p>Centro Calles de las Damas No. 3-335</p> | <p>UAB (Unidades de Atención Básica):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pedro de Heredia Sector los Alpes No. 54-138 • Pie del Cerro cll 30 No. 17-14 local 4 • Plaza Colón Transv. 54 No. 30-769 <p>UAO (Unidades de Atención Odontológica):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pedro de Heredia Los Alpes No. 54-183 • Odontología Total cll 30 No. 17-14 local 2 <p>UAP (Unidades de Atención Prioritaria):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Blas de lezo Cra. Bosque Trv 54 No. 47-57 Cons. 1 Lunes a sábado 7 :00 am - 7:00 pm • Pie de la Popa cll 30 No. 20-71 local 1 Clínica Cartagena del Mar lun - sáb 7:00 am - 7:00 pm <p>Entrega de medicamentos en todas las Unidades de Atención.</p> <p>URGENCIAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clínica Blas de lezo Cra. Bosque Trv 54 No. 47-57 • Clínica Cartagena del Mar Pie de la Popa cll 30 No. 20-71 local • Clínica Maternidad de Bocagrande B/grande, Cra. 3 No. 8-177 | <p>Las citas médicas pueden ser solicitadas telefónicamente, a la central de citas de la ciudad, en el caso de Cartagena a las líneas 6643277, 6643885, etc. En caso de no poder asistir a la cita programada, tienen la oportunidad de cancelarlas con 24 horas de anticipación.</p> <p>También pueden ser adquiridas por medio del sistema personalizado, que consiste en el desplazamiento del usuario hacia la oficina de Central de Citas de la ciudad, en la cual puede solicitar los servicios de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consulta médica con especialistas, • Programas de Promoción de la salud y Prevención de la enfermedad. <p>También cuentan con la línea telefónica de servicio al cliente Línea Total, en la cual, con solo una llamada, los usuarios reciben la información pertinente a:</p> <p>Urgencias y servicios (forma de utilizarlos, red prestadora de servicios, Unidades de Atención Básica, Farmacias, POS, información general sobre Salud Total EPS e información administrativa.</p> <p>LINEA TOTAL:</p> <p>A nivel Nacional: 01800 05 14524 01800 01 14524</p> <p>Adicionalmente, el usuario cuenta con los puntos de atención, en los cuales puede realizar los procedimientos administrativos de: actualización en base de datos, solicitud de carné por pérdida o deterioro, certificaciones, autorizaciones médicas y solución a inquietudes referentes a pagos y aportes.</p> |

SALUD VIDA

| Centros de atención | Red médica y de Urgencias | Proceso del servicio y Acceso al mismo |
|---|--|--|
| <p>Centro Comercial Ronda Real Locales 216-217 Barrio Santa Lucía. </p> | <p>Régimen Contributivo:</p> <p>Nivel I:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unidad Oftalmológica de Cartagena Pie de la popa Cll 30 No. 20-71 • Unidad Médico Odontológica Los Alpes. Escallón Villa Cra. 55 No. 30H-28 <p>Nivel II - III:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clínica Cartagena del Mar Cll 30 No. 20-71 Pie de la Popa <p>Nivel IV:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fresenius Medical Care, Zaragocilla Centro Médico COMFENALCO • Liga Colombiana contra la epilepsia, Ternera Cll I, el Eden Dg. 32 No. 82-40 • Clínica Oftalmológica de Cartagena Ltda. Pie de la popa Cll 30 No. 20-71 • Centro Radio Oncológico del Cari, San Fernando Cra. 81 No. 15-38 • Hospital Bocagrande S.A, Cll 5 Cra. 6, Bocagrande • Uci del Caribe Ltda. Cra. 3 No. 8-177 Bocagrande <p>Nucleodiagnóstico Ltda. Bocagrande Edif. Seguros Bolivar Local 11.</p> | <p>Cuenta con una línea de servicio al cliente a nivel nacional: 01800 0124440, en esta, pueden solicitar citas e información sobre todos los servicios que presta esta entidad.</p> <p>Las citas también pueden ser solicitadas de manera directa, o telefónicamente a la línea 660 6167 en Cartagena. En caso de no asistir, tienen un plazo de 24 horas para cancelarlas.</p> |

5. GESTIÓN MOTIVACIONAL EN LAS EPS CARTAGENERAS

A fin de lograr los objetivos previstos en la investigación propuesta fue necesario conocer el comportamiento desde el punto de vista motivacional de los empleados en las EPS, y con ello pretender medir el grado de satisfacción en el ejercicio de sus labores y la reciprocidad de la Organización por los mismos.

5.1 ESQUEMA MOTIVACIONAL DE LAS EPS

Una de las características que se observa en este mundo competitivo y globalizado es que las empresas se empeñan en ser cada vez mejores. Para ello, recurren a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos. En dicho contexto, la óptima administración del factor humano tiene singular importancia. Se dice que una empresa será buena o mala, dependiendo de la calidad de sus recursos humanos. Es por ello que, con el objeto de aprovechar al máximo el potencial humano, las empresas desarrollan complejos procesos. Entre otros, la motivación del personal

se constituye en uno de los factores de especial importancia para el logro de los objetivos empresariales y facilitar el desarrollo del trabajador.

De acuerdo a la investigación realizada se pudo establecer la ausencia de un modelo motivacional rígido en las EPS, antes por el contrario se aprecia una combinación sistemática entre un modelo simplista y un modelo basado en la teoría de las expectativas*. Pese a lo anterior se puede resaltar la importancia que representa para las directivas de las EPS la motivación de su personal con el fin de lograr los objetivos de la organización.

A nivel general en las EPS existe la tendencia de contratar personal externo, consultores especializados en temas de desarrollo humano para realizar capacitaciones, las cuales se consideran por parte de las directivas la mejor forma de motivar a su personal.

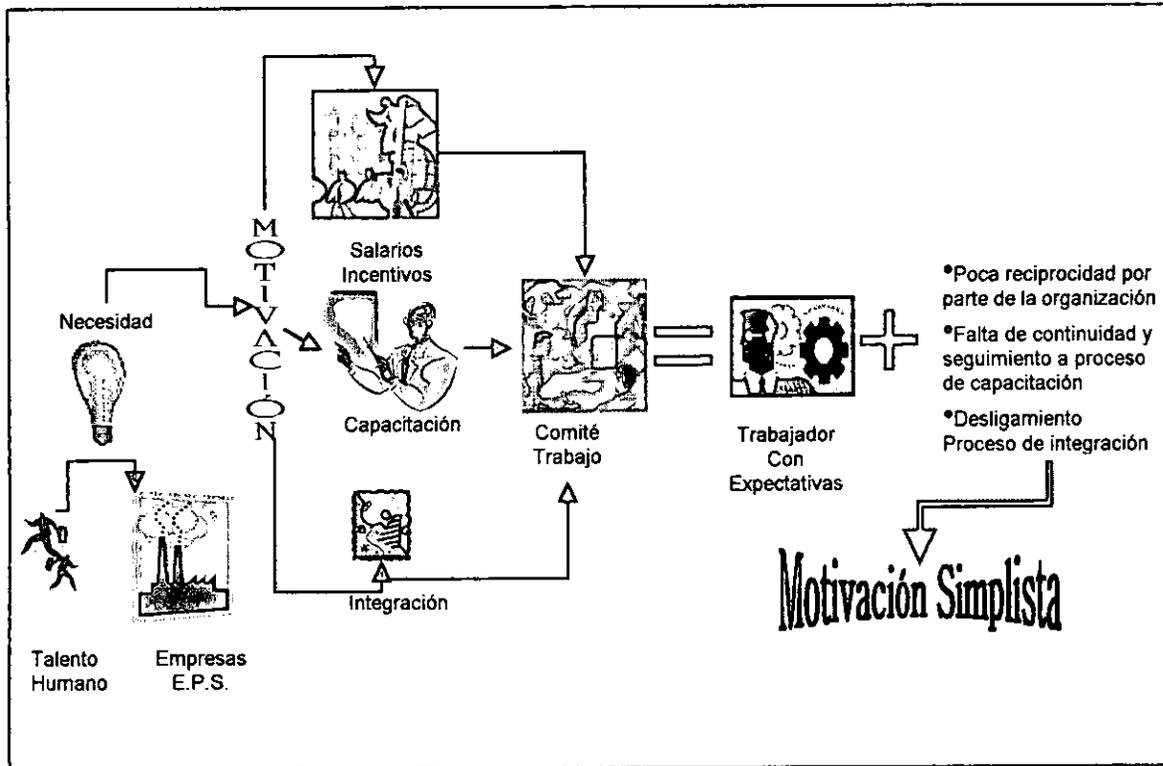
Sumada a la capacitación y quizás con mayor grado de importancia dentro de algunas organizaciones (EPS), se encuentran como factores motivacionales los incentivos económicos, los cuales dentro del gremio de las EPS son especialmente utilizados en las áreas comerciales, pero que

* Ver Marco teórico, "MODELO TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS" Pagina No. 23 del presente documento

valga anotar dichos incentivos no obedecen a un estudio de necesidades reales del recurso humano, sino a cuotas mínimas (número de vinculados al sistema de seguridad en las diferentes EPS) que se ven obligados los asesores a cumplir para con ello tener en casos específicos derecho al sueldo

La capacitación por su parte, puede lograr que el recurso humano de las EPS cartageneras, tome conciencia de determinados problemas y pretendan superarlos, sin embargo, el nivel de continuidad de la capacitación al igual que la permanencia en el tiempo y el área del personal al que va dirigido trae como consecuencia, no lograr los objetivos deseados, la pérdida de la confianza, tiempo y dinero por la aplicación de un Modelo Motivacional Simplista.

Dado lo anterior el siguiente flujograma esquematiza el modelo motivacional dentro de las EPS cartageneras:



Modelo Motivacional de Las EPS

Como se puede notar en el modelo simplista de motivación aplicado en las EPS, no existe continuidad en el proceso, por lo que se pierden las expectativas y recursos generados en el proceso de capacitación.

5.1.1 Esquema Motivacional En Las EPS Públicas: Las EPS Instituto de Seguros Sociales (I SS) y CAJANAL son dos organizaciones que se encuentran amparadas por el Estado. Ambas entidades no cuentan con un área comercial** como tal y en ellas se evaluó el personal administrativo

** Para efectos del estudio se estableció como área comercial, el personal que dentro de la organización se dedica a la vinculación de afiliados y al servicio pos manejo de empresa.

entendiéndose este como todo recurso humano vinculado al proceso operativo y no medico.

El ISS hasta el segundo semestre del año 2002 estuvo vetado para su proceso de afiliación, dicha restricción fue impuesta por la Superintendencia de Salud, debido al aumento en la población de afiliados(al vincularse en la protección laboral al núcleo familiar del trabajador), que se origino con la Ley 100 de 1993 momento en el cual se fue agudizando la crisis interna en la entidad haciéndose evidente la capacidad del ISS para prestar servicios.

Tomando entre otros factores los problemas de orden económico y administrativos del ISS, la entidad a partir de la puesta en marcha de la Ley 100 del 1993 ha realizado distintas reestructuraciones encaminadas a prestar un servicio eficiente y como estrategia de motivación a su talento humano ha apuntado a la capacitación constante del personal.

El proceso de capacitación pese a ser constante “bimensual” no logra los resultados esperados porque cuando un trabajador actúa para lograr un objetivo y encuentra alguna barrera u obstáculo que le impida lograrlo, se produce la frustración, que lo conlleva a ciertas reacciones, tales como: desorganización del comportamiento, ansiedad, nerviosismos y otra serie

de conductas que inciden directa y negativamente en el logro de sus objetivos.

En CAJANAL EPS, la estrategia de motivación apunta a dos factores, capacitación e ingresos, el primero de ellos es llevado a cabo esporádicamente y en realidad no reviste importancia y por ende no son evidentes sus resultados. A nivel de ingresos la motivación esta dada no por el pago de bonificaciones o comisiones, sino por el contrario, esta representados en el pago oportuno de los salarios (mensual) y al acceso que tienen algunos empleados a créditos de poca envergadura en circunstancias especiales.

Cabe anotar que en CAJANAL, se presenta un ambiente laboral tenso, producto de la incertidumbre que se vive con respecto al futuro de la organización en el corto plazo por estar a puertas de la intervención de la Superintendencia de Salud y al descontento en la relación sindicato VS directivas por los manejos inadecuados de la organización los cuales no permiten el establecimiento de una política clara de motivación.

En el ISS, se observó que los empleados trabajan en equipo y en forma coordinada, se muestran motivados al momento de emprender sus tareas aunque en algunas ocasiones no se cuentan con los equipos necesarios

para llevarlas a cabo. Les preocupa la idea de la deserción de los afiliados a otras EPS y por ello siempre tratan de prestar los mejores servicios en instalaciones adecuadas y acondicionadas para la prestación de los mismos. Se trata de ofrecer a los usuarios servicios de calidad y satisfacer además las necesidades de estos, lo que es relevante para la EPS al punto de que se ha conformado un comité para la aceptación de opiniones de los usuarios, en donde un usuario (cualquiera), puede hacer parte del mismo como representante de los demás y se atienden quejas y reclamos de los otros para su estudio y solución.

Por otra parte existe inconformidad en el sentido de que los esfuerzos realizados por parte de los trabajadores son poco reconocidos, pero igual ellos siguen trabajando porque les gusta lo que hacen y lo más importante, son responsables al momento de cumplir sus tareas. Ellos acatan decisiones gerenciales, aunque en la gran mayoría de las situaciones pueden ser autónomos en determinados momentos y obtener resultados positivos y oportunos que benefician al usuario con una respuesta rápida a la necesidad que presentan.

5.1.2 Esquema Motivacional En Las EPS Privadas: La realización del análisis de esquemas motivacionales aplicados en las EPS privadas exige la clasificación de las mismas con respecto al personal vinculado

especialmente en el área comercial. Tomando en consideración tales circunstancias se establecen los siguientes grupos:

- GRUPO UNO: Salud Total – Salud Vida – Salud Colmena
- GRUPO DOS: Coomeva – Cafesalud

El grupo uno esta compuesto por las organizaciones cuyo personal del área comercial esta vinculado en forma directa con la empresa, y el dos por aquellas cuya vinculación del personal es por suministro y pago por corretaje.

GRUPO UNO

| EPS | Modelo Motivacional | Personal Administrativo | Personal Comercial |
|----------------------|--|--|---|
| Salud Total | <p>El modelo motivacional dentro de la entidad es extrínseco, en el se aplica recompensas y controles, todos ellos basados en la teoría de expectativas del recurso humano.</p> | <p>La motivación desde el punto de vista de las recompensas, en la organización para el personal del área administrativa esta dada por la exaltación al merito por el trabajo realizado. Para dicho merito le otorga mensualmente el reconocimiento al empleado del mes a nivel nacional.</p> <p>Cuenta también con fondo de empleados y créditos para pago parcial de estudio. El trabajo administrativo es en dos modalidades, fijo en la oficina administrativa de la calle de las damas y por turno en las UAB y clínicas y citas prioritarias.</p> <p>El personal administrativo es tenido en cuenta para cuadro de horarios y demás requerimientos para poder estudiar, lo cual es un factor motivante para los empleados ya que son tenidas en cuenta sus necesidades.</p> <p>También los ascensos son motivadores para el personal y forman parte del reclutamiento y movilidad de los puestos de trabajo.</p> | <p>Pese a que es la única EPS que tiene personal con contrato directo y a término indefinido sus estrategias motivacionales no cubren las expectativas ya que la política motivacional esta basado en recompensa e incentivos en dinero (comisiones por cumplimiento de cuotas).</p> <p>La entidad cuenta también con asesores externos (exclusivos) quienes a pesar de no tener contrato directo tienen compromiso de vincular afiliados sólo a esta organización. Para este grupo de personas no hay salario básico, su tasa de comisión es mayor y su nivel de compromiso (metas por mes) es inferior a aquellos cuyo contrato es directo.</p> |
| Salud Colmena | <p>El modelo motivacional en la EPS, es extrínseco fundamentalmente basados en la capacitación y las comisiones.</p> | <p>Para la motivación de este personal se tiene la capacitación.</p> | <p>Las comisiones y charlas de venta son los principales aspectos motivadores de acuerdo a la política interna dentro de esta EPS.</p> |
| Salud Vida | <p>Siguiendo el esquema tradicional de las EPS Salud Vida aplica como motivadores la capacitación y los ingresos; pero a diferencia de las otras organizaciones y como se pudo establecer a través del estudio la capacitación es orientada a afianzamiento en los puestos de trabajo.</p> | <p>La capacitación es llevada a cabo por personal de la misma empresa, y esta exclusivamente orientada al adiestramiento en los puestos de trabajo.</p> <p>No hay comisiones para el personal en esta área, el salario básico y pese a que las jornadas de trabajo superan las ocho horas en ciertos cargos no existe el pago de horas extras, por los que hay un descontento general que se suma a la excesiva carga de trabajo.</p> | <p>No obstante de tener asesores directos, las escalas salariales de los mismos son bajas de acuerdo a lo manifestado por ellos. Como estrategias motivadoras de este personal se encuentran solo las comisiones por altas cuotas de afiliados.</p> |

GRUPO DOS

| EPS | Modelo Motivacional | Personal Administrativo | Personal Comercial |
|------------------|--|---|---|
| Comeva | <p>EL modelo en ambas entidades esta basado en recompensas, elogios, y capacitación.</p> | <p>Para el personal administrativo dentro de la EPS, es motivador la capacitación, la cual es orientada al adiestramiento en el puesto de trabajo y al desarrollo personal del empleado.</p> <p>A nivel de ingresos, para el personal administrativo esta dado los créditos especiales concedidos por la empresa.</p> | <p>EL personal comercial es contratado a través de outsourcing con una firma especializada que es quien se encarga de manejar al personal.</p> <p>Los contratos que ofrece esta empresa es en modalidad de corretaje y sin ningún tipo de prestación, por lo que entre comillas no existe ningún compromiso con afiliaciones exclusivas, presentándose asesores con cuentas en dos y tres EPS</p> |
| Cafesalud | | <p>La estrategia motivacional en esta compañía incluye asensos dentro de la entidad, rotación por los diferentes cargos de los empleados, cuadro de horarios por estudio, capacitación.</p> | <p>Personal subcontratado, y sin ningún estrategia motivacional.</p> |

Dada la anterior circunstancia el proceso motivacional para el recurso humano dentro de las EPS es sectorizado, en especial en aquellas organizaciones que no cuentan con asesores directos y el trabajador no goza de ningún tipo de compromiso contractual directo, por lo que es común ver a un mismo asesor laborando para dos o mas compañía y siempre tratando de incluir mayor numero de personas en aquellas que les represente mas dinero en el corto plazo.

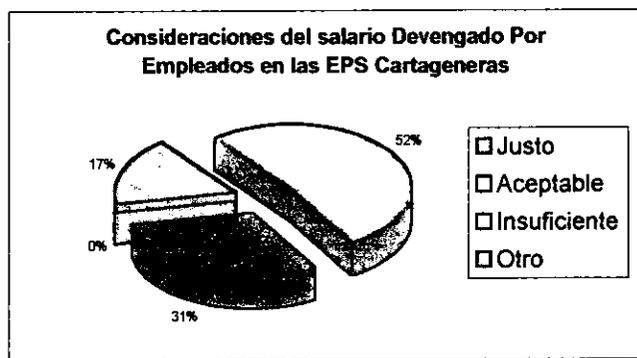
La motivación para el personal administrativo en general sigue la tendencia esquematizada de modelo simplista, en la cual la capacitación esporádica, se presume logre resultados satisfactorios.

5.2 ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS CON RESPECTO AL ÁMBITO LABORAL EN LAS EPS

A través de la encuesta realizada (ver anexo # 1) se logro establecer el siguiente comportamiento y actitud en los miembros de estas organizaciones:

❖ Consideraciones con respecto al salario y otros incentivos

El salario constituye para los trabajadores el primer factor en la escala de motivación, por ser la remuneración con la cual es valorado en el ejercicio de sus labores, tomando en cuenta lo anterior se pudo establecer que para el personal de las EPS el salario devengado es aceptable para un 52% de los trabajadores, insuficiente para el 31% y justo para el 17%.

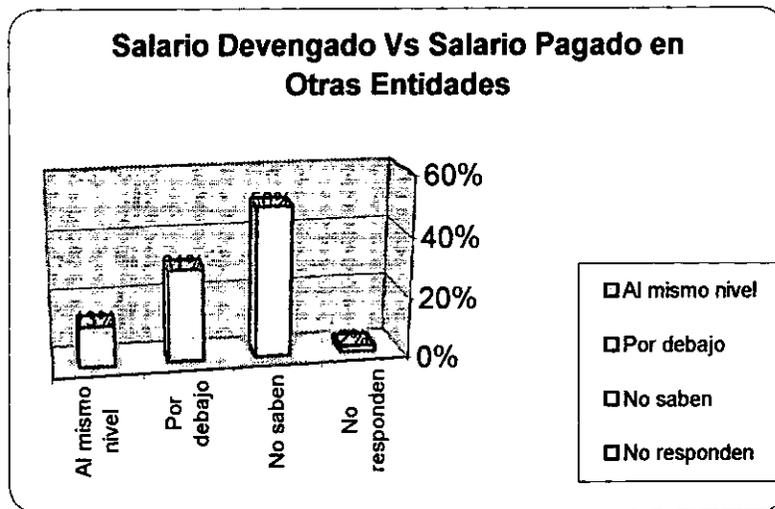


Los empleados en la EPS Salud Vida y Cajanal, son los que en mayor proporción consideran insuficiente el salario que perciben (75% de trabajadores de Salud Vida y el 63% de trabajadores de Cajanal), por su parte el personal que labora en Coomeva y Salud Total son quienes en menor proporción consideran su salario insuficiente.

Dado que para efectos de realizar el presente estudio se clasificaron el talento humano de las EPS en personal administrativo y comercial se pudo establecer que quines más consideran el salario devengado como insuficiente son los administrativos (38%).

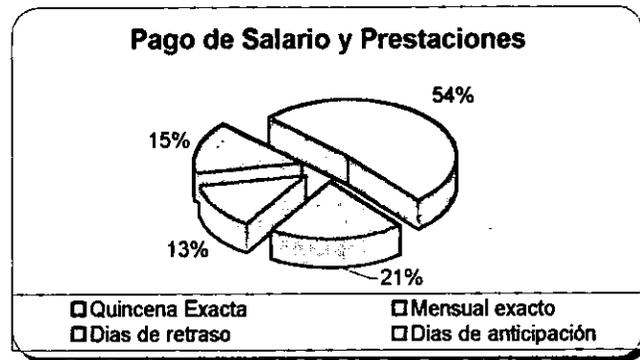
El concepto personal del salario por parte de los trabajadores va estrechamente ligado con la comparación que el mismo empleado tiene con respecto a los que pagan por cargos similares en compañía del mismo gremio, para lo cual se tiene el siguiente comportamiento:

No saben en que nivel esta su salario con respecto a otro en compañías similares el 50% de los trabajadores, el 31% considera que su salario esta por de bajo y solo el 13% cree que su salario esta al mismo nivel.



Las EPS para cuyos empleados manifiestan que su salario esta por de bajo del percibido en cargos similares en otras entidades son Salud total, Cajanal y Salud Vida, y los empleados de las EPS que consideran que su salario esta al mismo nivel son Salud Colmena y Coomeva.

No obstante a la cantidad del salario recibido, el pago oportuno del mismo es uno de los factores más importantes que mantienen motivado al trabajador, dentro de las EPS se presenta el siguiente comportamiento:



Las EPS cartageneras que pagan retrasado su salario son en su orden Coomeva, el Seguro Social y Salud Vida, por su parte quienes pagan cumplidamente y hasta con días de anticipación según lo manifestado por los mismos funcionarios es Cajanal.

El pago de bonificaciones e incentivos forma parte de la política de motivación del trabajador, pese a ello se pudo establecer que el 63% de las EPS que funcionan en Cartagena no dan bonificaciones, solo el 37% de ella lo hace y en su orden por ventas, cumplimiento de metas y antigüedad.

Los empleados a los que por lo general se les paga bonificación son los asesores comerciales(86%), y las EPS que las pagan son Salud Total, Salud Colmena y Cajanal, esta ultima es la única EPS que paga bonificación por antigüedad y a personal administrativo.

❖ **Capacitación y demás aspectos motivacional**

Para establecer el comportamiento en términos de motivación se plantearon una serie de afirmaciones que mostraron la siguiente tendencia:

| PLANTEAMIENTO | SI | NO |
|--|-----------|-----------|
| En su empresa ejecutan programas de entrenamiento que les permitan desarrollarse no sólo en el cargo actual sino en otro de acuerdo con sus actitudes y actitudes. | 57% | |
| En la empresa se realizan concursos en los cuales se dé la posibilidad de ascensos. | | 63% |
| Los directivos de la Organización se preocupan por capacitar a los Empleados. (cursos, talleres, seminarios, videos, conferencias, charlas, etc.) | 79% | |
| En la Empresa tienen en cuenta la celebración de fechas especiales (cumpleaños, día de la secretaria, día del médico, amor y amistad, etc.) | 83% | |
| Recibe usted algún tipo de reconocimiento por el cumplimiento de sus funciones (condecoraciones, menciones públicas, reconocimiento de la Junta Directiva, etc.) | 37% | 63% |
| Se siente usted satisfecho (motivado) en la organización, para cumplir con empeño sus tareas. | 81% | 19% |
| Las tareas realizadas son planeadas por usted | 72% | 28% |
| Considera su trabajo monótono y rutinario. | 31% | 69% |
| El índice de rotación de personal es muy alto (rotaciones, despidos, vinculaciones) | 34% | 66% |
| PLANTEAMIENTO | Si | No |
| Las actividades de las diversas áreas son coordinadas | 90% | 10% |
| Los directivos tienen en cuenta sus esfuerzos. | 76% | 24% |
| Existen programas de esparcimiento para los trabajadores (comité deportivo, comité de eventos sociales, campeonatos) | 75% | 25% |
| Se brinda al trabajador estabilidad y seguridad laboral | 86% | 14% |
| Trabaja con los equipos necesarios para cumplir con su trabajo | 69% | 31% |
| Hay colaboración y solidaridad entre los miembros de la organización. | 83% | 17% |

La capacitación es llevada a cabo por el 75% de as EPS cartageneras, en temas como liderazgo, servicio al cliente, maximización de ventas etc; en la mayoría de los casos esta capacitación es impartida por los directivos de las mismas empresas.

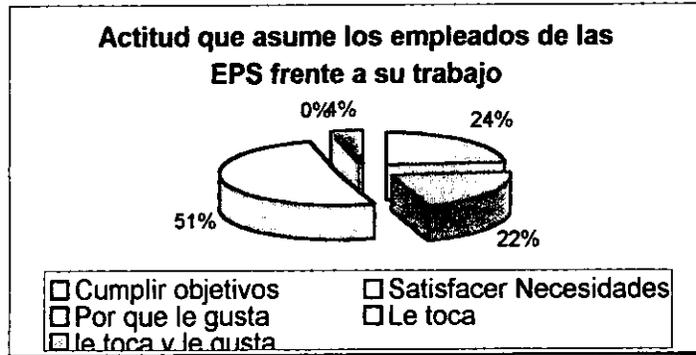
❖ **Clima Laboral**

Como percibe cada empleado el entorno donde labora, permite determinar el grado de satisfacción del mismo en el ejercicio de sus labores; no obstante la valoración del clima laboral, es subjetivo a una cualificación numérica, por lo que la investigación planteada estableció parámetros que van desde -5 a -1 para lo que es un ambiente laboral negativo de acuerdo a la percepción de los mismos empleados; de "0" para aquellos a los que su ambiente laboral es indiferente, y de 1 a 5 para quienes lo perciben positivamente.

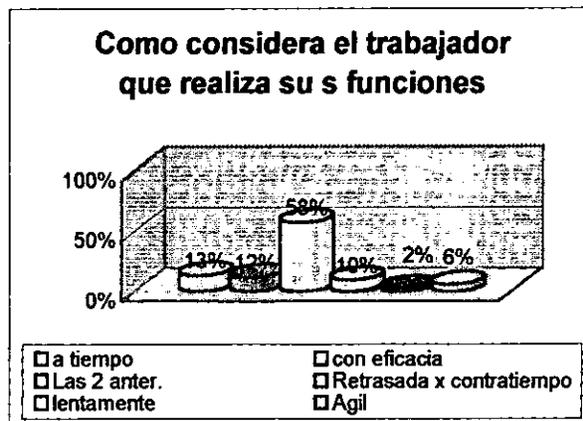
El siguiente cuadro muestra la percepción que tienen los empleados del clima laboral en las EPS de acuerdo a los parámetros establecidos:

| Criterio | % |
|----------|-----|
| -5 | 4% |
| -1 | 6% |
| 0 | 6% |
| 1 | 2% |
| 2 | 2% |
| 3 | 20% |
| 4 | 45% |
| 5 | 14% |

La actitud al realizar el trabajo tienen los siguientes resultados:



Dado lo anterior el trabajador considera que realiza su trabajo a tiempo en el 13% de las EPS, con eficiencia el 12%, a tiempo y con eficiencia el 58%, Detalladamente este comportamiento se aprecia en el grafico siguiente:



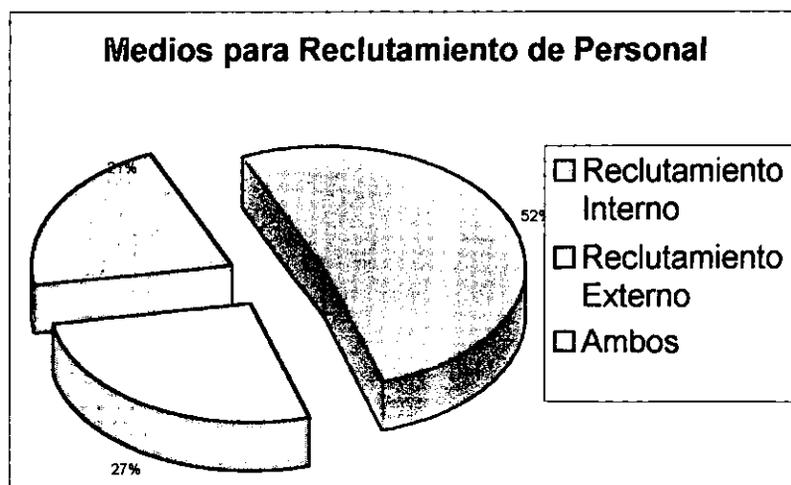
El horario de trabajo para los empleados en las EPS es ideal, en lo que respecta a personal administrativo y comercial, por ser flexible, además el



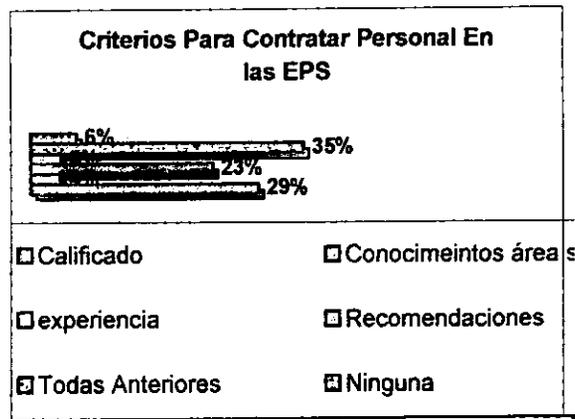
90% de las EPS brindan apoyo a sus empleados que van desde lo laboral hasta lo económico n menor proporción.

❖ Reclutamiento

Los medios para el reclutamiento de personal son de carácter interno y externo, a nivel interno se promueven los ascensos, concursos, y a nivel externo la base de datos, hojas de vida, referidos y agencias suministradoras; la grafica a continuación muestra el tipo de reclutamiento por EPS.



Las razones para contratar personal en las EPS se muestran en el siguiente grafico:



Las EPS realizan las contrataciones con base a los conocimientos y experiencia que tenga la persona en el área de la salud y en general que sea calificado.

❖ **Dirección**

La gerencia en las EPS, es inflexible y no permite la toma de decisiones a niveles de empleados comerciales, no obstante a lo cual los empleados de todas las EPS manifiestan el deseo de una administración flexible que permita liderar actividades e innovar en sus funciones.

El nivel de compromiso de los empleados en las EPS esta determinado por el cumplimiento de las metas siempre en cuando la empresa sea consecuente con sus necesidades.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

Una vez realizada esta investigación, se puede concluir que la motivación son aquellos factores (impulsos internos y fuerzas externas) capaces de provocar, dirigir y mantener la conducta y actitud hacia el logro de los objetivos.

En las EPS de Cartagena, al igual que en el resto de organizaciones, se plantean objetivos y metas para cumplir; los cuales son inalcanzables si no se cuenta con el apoyo y empeño de su recurso humano. Debido a esto es indispensable que los directivos de la EPS, conozcan los móviles de la motivación en el trabajo personal y colectivo de cada uno de sus miembros.

Es de suma importancia analizar los motivos por los cuales una persona trabaja o aporta su esfuerzo a una organización, ya que si se tiene en

consideración la complejidad de la naturaleza humana, los encargados de la dirección del recurso humano de las EPS, van a descubrir los verdaderos impulsos que mueven a cada uno de los trabajadores a la realización correcta y oportuna de sus actividades, pues, las personas difieren enormemente en el concepto y la forma de percibir las oportunidades de tener éxito en el trabajo, ya que lo que para unos es recompensa importante, otros lo consideran inútil.

Lo anterior se concluye como uno de los problemas que se pudo observar en los programas o actividades motivacionales adelantados por las EPS; debido a que generalmente obvian algo fundamental: conocer o identificar aquellos factores que realmente motivan a la persona de manera individual y colectivamente.

Todas las personas son diferentes, quieren y desean cosas distintas. Los satisfacen y motivan cosas diversas. Por ejemplo, a pesar de encontrar en los resultados arrojados por la investigación que el 54% de la población encuestada afirmó que el salario devengado es "Aceptable", el significado del dinero es totalmente diferente para cada uno. Algunos dicen que es un medio importante para lograr fines, hay quienes que conceptúan que no tiene ninguna relevancia, para algunos es un recurso, para otros

consideran que es un fin en sí mismo, o simplemente lo perciben como una droga, para otros es el mayor motivador, etcétera. En consecuencia, pretender motivar al personal para mejorar la productividad sin considerar su individualidad, es una falacia.

La administración del factor humano no es una tarea sencilla. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables, y entre ellas las diferencias en cuanto a actitudes y patrones de comportamientos son muy diversos. Por otro lado, considerando la individualidad de las personas, cada uno valora o conceptualiza a su manera las circunstancias que le rodean, así como emprende acciones sobre la base de sus intereses particulares. Las personas tienen mucho en común, pero cada persona es individualmente distinta. Además, estas diferencias son casi siempre sustanciales más que superficiales.

Se da el caso de trabajadores aptos, bien dotados, de gran inteligencia, de actitudes especiales, de conocimientos en la tarea o el oficio, pero sin embargo dichos trabajadores no tienen el rendimiento eficiente que se espera.

Muchos directivos de las EPS, desconocen que las metas organizacionales y las individuales no siempre son las mismas. En algunas de las empresas en estudio, existen trabajadores que tratan de sacar mejores beneficios de la empresa sin que su contribución sea importante; como es el caso de Cajanal, en la que al encuestar a sus empleados, el 50% de ellos respondieron que realizan su trabajo para la satisfacción de necesidades, mientras que a ese mismo interrogante, los encuestados de Salud Total afirmaron que lo hacen por cumplir objetivos; esto demuestra que el nivel de compromiso del recurso humano de cada una de estas organizaciones es diferente.

Por otro lado, muchos empresarios explotan a sus trabajadores para obtener mejores utilidades. Esta relación compleja debe hacer que el empresario tome conciencia de los siguientes aspectos, que casi son principios en la administración de personal:

- 1) una persona hará algo de algo, si personalmente siente que ese algo es importante para él;

2) una persona hará mas de algo, si personalmente siente que ese algo es también importante para otros a quienes considera importantes para él; y,

3) una persona hará algo más si personalmente siente que progresa por hacer ese algo.

La administración adecuada de los gerentes de las EPS, requiere de la comprensión de las diferencias culturales de sus trabajadores, del ajuste de éstas a las organizaciones y su estilo de administración. Comprender las características comunes de la gente dentro de una comunidad dada, es importante si se desea tener éxito en el desempeño gerencial, en la motivación del recurso humano y en el logro de los objetivos organizacionales.

6.2 RECOMENDACIONES

Para el fortalecimiento en la motivación de las EPS, se sugiere la aplicación de técnicas enfocadas a incentivar la productividad, en ellas

se destaca el enriquecimiento del puesto; para enriquecer el puesto de un trabajador en las EPS, existen cinco acciones específicas que los directivos debe seguir. Estas son:

1. Formar grupos de trabajo naturales. La creación de unidades naturales de trabajo significa que las tareas que desempeña un empleado forman un todo identificable y significativo. Esto incrementa la propiedad del trabajo por parte del empleado y mejora la probabilidad de que los empleados vean su trabajo como significativo e importante, en lugar de considerarlo como inadecuado y aburrido.

La idea es que cada persona sea responsable de todo un proceso del trabajo identificable.

2. Combinar las tareas. Los administradores de las EPS, deben tratar de tomar las tareas existentes y fraccionadas, y reunirlos nuevamente para formar un nuevo y más grande módulo de trabajo. Esto incrementa la variedad de las habilidades y la identidad de la tarea. Por ejemplo, hacer que un trabajador ensamble un producto de principio a fin en lugar de que intervengan varias personas en operaciones separadas.

3. Establecer responsabilidad hacia el cliente. El cliente es el usuario del producto o servicio en el cual trabaja el empleado (puede ser un cliente interno o externo). Siempre que sea posible, los administradores de las EPS deben tratar de establecer una relación directa entre los trabajadores y sus clientes. Por ejemplo, hay que permitir que la secretaria investigue y responda a las solicitudes del cliente, en lugar de que todos los problemas pasen automáticamente al gerente o a otro departamento. Otro caso puede ser facilitar la posibilidad de que el obrero de producción tenga la oportunidad de escuchar la opinión de los clientes sobre la calidad del producto en la que participa.

Establecer las relaciones con el cliente incrementa la variedad de habilidades, autonomía y retroalimentación para el empleado.

4. Ampliar los puestos verticalmente. La ampliación vertical da a los empleados responsabilidades y control que antes estaban asignados a la administración. Procurar cerrar parcialmente la brecha entre los aspectos de “hacer” y “controlar” el puesto, y mejorar así la autonomía del empleado, es coadyuvar a que el trabajador planifique y controle su trabajo en lugar de que lo haga otra persona (supervisor).

5. Abrir canales de retroalimentación. Al incrementar la retroalimentación, los empleados no sólo saben lo bien que están desempeñando sus puestos, sino también si su desempeño está mejorando, empeorando o permanece en un nivel constante. Desde un punto de vista ideal, esta retroalimentación sobre el desempeño debe recibirse directamente cuando el empleado realiza el trabajo, en lugar de que la administración se la proporcione ocasionalmente. Resumiendo, se debe encontrar más y mejores maneras de que el trabajador reciba una rápida retroalimentación sobre su desempeño.

La identificación del factor motivacional del trabajador y la utilización de técnicas efectivas, como el *enriquecimiento del puesto*, permiten a los gerentes de las EPS la creación de condiciones adecuadas para canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a la empresa y a la misma persona; debido a que finalmente, todos desean ganar.

BIBLIOGRAFÍA

- Disponible en Internet
<http://5campus.org/docencia/vapintel/inicio,html-1k>
- DR. DDYER W. 1996. El Cielo Es El Límite. Autoayuda Y Superación
Ediciones GRIJALBO
- KOONTZ H.; ODONNELL C.; WEIHRICH H. 1982. Elementos De Administración, Editorial MC GRAW HILL 3ª. EDICIÓN
- MEZA M. 1996. Guía Básica para diseñar proyectos de investigación.
Santa fé de Bogotá; Ediciones Catapulta;
- ORREGO ROJO I. 1996 Como Ser Un Triunfador, Editorial Laser.
- RAMÍREZ CARDONA C. 1993. Fundamentos De Administración,
Ediciones ECOE. Colombia.
- VALDÉS M. 1992. La Gerencia Efectiva. Editorial Planeta S.A. Bogota
- VALENCIA MONSALVE L. 1999. Proyecto Pedagógico. Viva Reconquistando Los Valores,. IMPRESORES DHG.

ANEXOS

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

OBJETIVO: Conocer el comportamiento (motivación) de los empleados en las E.P.S, con el fin de identificar el grado de reciprocidad entre éstos y los objetivos organizacionales. Así mismo, indagar sobre el nivel de compromiso y bienestar que ofrecen estas empresas a sus trabajadores.

Empresa: _____ **Fecha:** _____

Trabajador: _____ **Cargo:** _____

| |
|---------------|
| Tipo Contrato |
| |

1. El salario devengado por usted, de acuerdo con el grado de responsabilidad y funciones inherentes, lo considera:
- a. Justo
 - b. Aceptable
 - c. Insuficiente
 - d. Otro Cuál? _____

2. El salario devengado en el cargo ocupado por usted, con respecto a un cargo similar en otra EPS esta:
- a. Al mismo nivel
 - b. Por debajo
 - c. No sabe
 - d. No responde

3. EL pago de su salario y prestaciones, por parte de la empresas son realizados :
- a. Pago por quincena en la fecha exacta
 - b. Pago mensual en la fecha exacta
 - c. Con días de retraso Quincena Mensual
 - d. Con días de anticipación Quincenal Mensual

4. Recibe usted algún tipo de incentivo o bonificación por su trabajo:
- SI ¿ Como cuales? _____
- NO ¿ Por que? _____
- Si la respuesta es No pase a la pregunta # 6

5. La bonificación o incentivo recibido es bajo que concepto:
- a. Por ventas
 - b. Por cumplimiento de metas
 - c. Otra Cuál? _____

6. Responda Si o No según el planteamiento.

| PLANTEAMIENTO | SI | NO |
|--|----|----|
| En su empresa ejecutan programas de entrenamiento que les permitan desarrollarse no sólo en el cargo actual sino en otro de acuerdo con sus actitudes y aptitudes. | | |
| En la empresa se realizan concursos en los cuales se dé la posibilidad de ascensos. | | |
| Los directivos de la Organización se preocupan por capacitar a los Empleados. (cursos, talleres, seminarios, videos, conferencias, charlas, etc.) | | |

e. Otro cuál? _____

10. En la realización de sus diferentes funciones usted considera, que las lleva a cabo:

- a. A tiempo
- b. Con eficacia
- c. Las dos anteriores
- d. Con retrasos pro contratiempos
- e. Lentamente por que esta muy recargada de trabajo
- f. Ágilmente, pese a la carga de trabajo
- g. Otra? ___ ¿Cuál?

11. El horario de su trabajo para usted es:

- a. Exagerado
- b. Flexible
- c. Ideal
- d. Agotador
- e. Otra ___ ¿Cuál ?

12. ¿Que medios utiliza la entidad para el reclutamiento de personal?

- a. Reclutamiento interno ___ ¿Como cuál? _____
- b. Reclutamiento externo ___ ¿Cuál _____
- c. Ambos

13. Al momento de contratar personal adicional en la empresa usted considera que lo hace teniendo en cuenta:

- a. Que este calificado para cumplir las funciones
- b. Que posea conocimiento en el área de servicios de salud
- c. Que cuente con experiencia en cargos similares
- d. Que tenga buenas recomendaciones
- e. Todas las anteriores
- f. Ninguna de las anteriores

14. A nivel personal, en el ejercicio de su labor usted está dispuesto a brindar lo mejor de sí, para contribuir con el logro de los objetivos del cargo y de la organización?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. Algunas veces
- d. Nunca
- e. Según la ocasión
- f. Otro ___ ¿por qué?

15. Usted considera que recibe apoyo por parte de la organización cuando se le presentan situaciones adversas:

SI Económicas ___ Laborales ___
 Personales ___ Académicas ___
 Otras ___ ¿Cuales? _____

NO ¿ Por que? _____

16. La dirección de la empresa les permite:

- a. Liderar actividades
- b. Tomar decisiones (participación)
- c. Innovar
- d. Todas las anteriores
- e. Ninguna de las anteriores

17. Qué estilo de dirección se da en la Empresa:

- a. Autocrático (no participativo)
- b. Flexible (participativo)
- c. Por resultados
- d. Situacional (actúa según las variables internas y externas que se presenten)
- e. Otro cuál? _____

18.Cuál es el nivel de compromiso que tiene usted como trabajador y cuál considera usted es el que tiene la E.P.S?

| Comprometido | Compromiso |
|--------------|------------|
| Personal | |
| E.P.S. | |

Gracias por su gran colaboración.