

**DIAGNÓSTICO DE LA PERCEPCIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL
DE LOS COLABORADORES EN LAS IPS'S DE UNA CAJA DE
COMPENSACIÓN DE BUGA Y TULUÁ CON LA IMPLEMENTACIÓN DE SAP –
VERTICAL SALUD**

**PAULA ANDREA PUERTA BOTERO
YURI PAULINE ROJAS MANRIQUE**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
TULUÁ
2013**

**DIAGNÓSTICO DE LA PERCEPCIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL
DE LOS COLABORADORES EN LAS IPS'S DE UNA CAJA DE
COMPENSACIÓN DE BUGA Y TULUÁ CON LA IMPLEMENTACIÓN DE SAP –
VERTICAL SALUD**

**PAULA ANDREA PUERTA BOTERO
YURI PAULINE ROJAS MANRIQUE**

**TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO
PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

**DIRECTOR
MÓNICA GARCÍA SOLARTE
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
TULUÁ
2013**

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	25
1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	27
1.1. ANTECEDENTES Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	27
1.1.1. Pregunta de investigación	32
1.2. OBJETIVOS	32
1.2.1. Objetivo general	32
1.2.2. Objetivos específicos	33
1.3. JUSTIFICACIÓN	33
1.4. MARCO METODOLÓGICO	36
1.4.1. Tipo de estudio	36
1.4.1.1. Estudio descriptivo	36
1.4.1.2. Estudio analítico	36
1.4.1.3. Estudio experimental	36
1.4.1.4. Estudio exploratorio	36
1.4.2. Método de investigación	37
1.4.2.1. Método deductivo	37
1.4.2.2. Método inductivo	37
1.4.2.3. Fuentes	37
1.4.2.4. Fuentes primarias	38

1.4.2.5.	Fuentes Secundarias	38
1.4.2.6.	Fuentes terciarias	39
1.4.3.	Técnicas de recolección	39
1.4.3.1.	La investigación cuantitativa	39
1.4.3.2.	La investigación cualitativa	39
1.4.4.	Criterios de Inclusión	40
1.4.5.	Fases de investigación	42
1.4.5.1.	Fase 1.	42
1.4.5.2.	Fase 2.	42
1.4.5.3.	Fase 3.	42
1.4.5.4.	Fase 4.	42
1.4.5.5.	Fase 5.	43
1.4.6.	Consideraciones éticas	43
1.4.6.1.	Manipulación de la información	43
1.4.6.2.	Privacidad y confidencialidad	44
2.	MARCO REFERENCIAL	45
2.1.	MARCO TEÓRICO	45
2.1.1.	Cambio	45
2.1.2.	Organización	46
2.1.3.	Cambio organizacional	47
2.1.4.	Categorías del cambio organizacional	52
2.2.	MARCO CONTEXTUAL	60

2.2.1. Reseña Histórica.	60
2.2.2. Servicios	63
2.2.2.1. Subsidio Familiar	63
2.2.2.2. Salud	63
2.2.2.3. Educación y Cultura	65
2.2.2.4. Recreación y Deportes	65
2.2.2.5. Fomento Empresarial	65
2.2.2.6. Mercadeo Social	66
2.2.2.7. Vivienda Social	66
2.2.3. Estrategia de la Caja de Compensación	66
2.2.3.1. Misión	66
2.2.3.2. Visión	66
2.2.3.3. Mapa Estratégico y Objetivos Corporativos	67
2.2.4. Smart (Sistema Maestro de Actualización y Renovación Tecnológica)	68
2.2.4.1. Proyectos para el Cambio Organizacional	68
2.2.4.1.1. Proyecto Vertical Salud	70
3. DESARROLLO	71
3.1. PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL: PLATAFORMA TECNOLÓGICA IPS'S BUGA Y TULUÁ.	71
3.1.1. Herramienta tecnológica y operatividad antes de la puesta en marcha de SAP – Vertical Salud en IPS Tuluá.	73
3.1.2. Herramienta tecnológica y operatividad antes de la puesta en marcha de SAP – Vertical Salud en IPS Buga.	76

3.1.3. Herramienta tecnológica y operatividad Vertical salud después de la puesta en marcha para las IPS´s Buga y Tuluá.	79
3.2. PERCEPCIÓN DE LOS EMPLEADOS	83
3.2.1. Percepción de los empleados Tuluá	83
3.2.1.1. Ficha Técnica	83
3.2.1.2. Aspectos a evaluar	84
3.2.1.3. Presentación de los resultados	85
3.2.1.3.1. Planeación Organizacional	85
3.2.1.3.2. Comunicación	92
3.2.1.3.3. Liderazgo	96
3.2.1.3.4. Motivación Organizacional	101
3.2.1.3.5. Resistencia al Cambio	106
3.2.2. Percepción de los empleados Buga	112
3.2.2.1. Ficha Técnica	112
3.2.2.2. Aspectos a evaluar	113
3.2.2.3. Presentación de los resultados	113
3.2.2.3.1. Planeación Organizacional	114
3.2.2.3.2. Comunicación	120
3.2.2.3.3. Liderazgo	125
3.2.2.3.4. Motivación Organizacional	130
3.2.2.3.5. Resistencia al Cambio	134
3.2.3. Análisis Comparativo Percepción Empleados Ips Tuluá – Buga.	140
3.3. PERCEPCIÓN DIRECTIVOS	144

3.3.1. Resultados Cuantitativos	144
3.3.1.1. Ficha Técnica	144
3.3.1.2. Aspectos a evaluar	145
3.3.1.3. Presentación de los resultados	146
3.3.1.3.1. Planeación Organizacional	146
3.3.1.3.2. Comunicación	153
3.3.1.3.3. Liderazgo	157
3.3.1.3.4. Motivación Organizacional	163
3.3.1.3.5. Resistencia al Cambio	167
3.3.2. Resultados Cualitativos	173
3.3.2.1. Ficha Técnica	173
3.3.2.2. Aspectos a evaluar	173
3.3.2.3. Presentación de los resultados	174
3.3.2.3.1. Planeación Organizacional	174
3.3.2.3.2. Comunicación	178
3.3.2.3.3. Liderazgo	180
3.3.2.3.4. Motivación Organizacional	182
3.3.2.3.5. Resistencia al Cambio	183
3.4. ANÁLISIS COMPARATIVO PERCEPCIÓN EMPLEADOS IPS´S BUGA Y TULUÁ – DIRECTIVOS DE LA CAJA DE COMPENSACIÓN	187
3.5. EXPERIENCIAS DE APRENDIZAJE CON LA IMPLEMENTACIÓN DE SAP-VERTICAL SALUD PARA LAS IPS DE BUGA Y TULUÁ.	191
3.5.1. Planeación Organizacional	191

3.5.2. Comunicación	192
3.5.3. Liderazgo	193
3.5.4. Motivación Organizacional	194
3.5.5. Resistencia al Cambio	194
4. CONCLUSIONES	196
5. RECOMENDACIONES	201
BIBLIOGRAFIA	202
ANEXOS	206

LISTA DE TABLAS

		Pág.
Tabla 1.	Relación de cargos a encuestar IPS Tuluá	40
Tabla 2.	Relación de cargos a encuestar IPS Buga	41
Tabla 3.	Relación de cargos a entrevistar directivos	41
Tabla 4.	Escala de Calificación Encuesta IPS Tuluá	85
Tabla 5.	Preguntas Planeación Organizacional Encuesta percepción del cambio Ips Tuluá	86
Tabla 6.	Preguntas Comunicación Encuesta percepción del cambio Ips Tuluá	92
Tabla 7.	Preguntas liderazgo Encuesta percepción del cambio Ips Tuluá	97
Tabla 8.	Preguntas Motivación Organizacional Encuesta percepción del cambio Ips Tuluá	102
Tabla 9.	Preguntas Resistencia al cambio Encuesta percepción del cambio Ips Tuluá	106
Tabla 10.	Escala de Calificación Encuesta IPS Buga	113
Tabla 11.	Preguntas Planeación Organizacional Encuesta percepción del cambio Ips Buga	115
Tabla 12.	Preguntas Comunicación Encuesta percepción del cambio Ips Buga	121
Tabla 13.	Preguntas liderazgo Encuesta percepción del cambio Ips Buga	126
Tabla 14.	Preguntas Motivación Organizacional Encuesta percepción del cambio Ips Buga	131

Tabla 15.	Preguntas Resistencia al cambio	Encuesta percepción del cambio	135
Ips Buga			
Tabla 16.	Comparativo de resultados encuesta percepción del cambio IPS's		140
Buga y Tuluá			
Tabla 17.	Escala de Calificación Encuesta Directivos		146
Tabla 18.	Preguntas Planeación Organizacional	Encuesta percepción del	147
cambio Directivos			
Tabla 19.	Preguntas comunicación	Encuesta percepción del cambio Directivos	153
Tabla 20.	Preguntas liderazgo	Encuesta percepción del cambio Directivos	158
Tabla 21.	Preguntas Motivación Organizacional	Encuesta percepción del	163
cambio Directivos			
Tabla 22.	Preguntas Resistencia al cambio	Encuesta percepción del cambio	168
Directivos			
Tabla 23.	Comparativo de resultados encuesta percepción del cambio IPS's		187
Buga- Tuluá Vs Directivos			

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Modelo Básico unidades de negocio Antes de SAP	30
Figura 2. Modelo Básico ERP unidades de negocio después de SAP	30
Figura 3. Alcance General SAP Frente ERP – VERTICAL SALUD	31
Figura 4. Curva del Cambio Ser Humano	32
Figura 5. Modelo de Operación de las Cajas de Compensación Familiar	62
Figura 6. Centro de Servicios de salud en una Caja de Compensación	63
Figura 7. Mapa Estratégico 2007 – 2012	67
Figura 8. Estructura SAP (ERP + Vertical Salud)	70
Figura 9. Representación grafica del proceso de transformación y renovación tecnológica IPS's Buga y Tuluá	72
Figura 10. Proceso Admisión del usuario	73
Figura 11. Beneficios SAP – Vertical Salud	80
Figura12. Descripción del proceso SAP – Vertical Salud	81
Figura 13. Escala de Clasificación Resultados IPS Tuluá	85
Figura 14. Representación gráfica Pregunta 1 Factor Planeación Organizacional IPS Tuluá	87
Figura 15. Representación gráfica Pregunta 2 Factor Planeación Organizacional IPS Tuluá	88
Figura 16. Representación gráfica Pregunta 3 Factor Planeación Organizacional IPS Tuluá	89

Figura 17. IPS Tuluá	Representación gráfica Pregunta 4 Factor Planeación Organizacional	90
Figura 18. IPS Tuluá	Representación gráfica Pregunta 5 Factor Planeación Organizacional	90
Figura 19. IPS Tuluá	Representación gráfica Pregunta 6 Factor Planeación Organizacional	91
Figura 20.	Representación gráfica Pregunta 1 Factor Comunicación IPS Tuluá	93
Figura 21.	Representación gráfica Pregunta 2 Factor Comunicación IPS Tuluá	93
Figura 22.	Representación gráfica Pregunta 3 Factor Comunicación IPS Tuluá	94
Figura 23.	Representación gráfica Pregunta 4 Factor Comunicación IPS Tuluá	95
Figura 24.	Representación gráfica Pregunta 5 Factor Comunicación IPS Tuluá	96
Figura 25.	Representación gráfica Pregunta1 Factor liderazgo IPS Tuluá	97
Figura 26.	Representación gráfica Pregunta2 Factor liderazgo IPS Tuluá	98
Figura 27.	Representación gráfica Pregunta 3 Factor liderazgo IPS Tuluá	99
Figura 28.	Representación gráfica Pregunta 4 Factor liderazgo IPS Tuluá	99
Figura 29.	Representación gráfica Pregunta 5 Factor liderazgo IPS Tuluá	100
Figura 30.	Representación gráfica Pregunta 6 Factor liderazgo IPS Tuluá	101
Figura 31. IPS Tuluá	Representación gráfica Pregunta 1 Factor Motivación Organizacional	102

Figura 32. IPS Tuluá	Representación gráfica Pregunta 2 Factor Motivación Organizacional	103
Figura 33. IPS Tuluá	Representación gráfica Pregunta 3 Factor Motivación Organizacional	104
Figura 34. IPS Tuluá	Representación gráfica Pregunta 4 Factor Motivación Organizacional	105
Figura 35. IPS Tuluá	Representación gráfica Pregunta 5 Factor Motivación Organizacional	105
Figura 36. IPS Tuluá	Representación gráfica Pregunta 1 Factor Resistencia al cambio	107
Figura 37. IPS Tuluá	Representación gráfica Pregunta 2 Factor Resistencia al cambio	108
Figura 38. IPS Tuluá	Representación gráfica Pregunta 3 Factor Resistencia al cambio	109
Figura 39. IPS Tuluá	Representación gráfica Pregunta 4 Factor Resistencia al cambio	109
Figura 40. IPS Tuluá	Representación gráfica Pregunta 5 Factor Resistencia al cambio	110
Figura 41. IPS Tuluá	Representación gráfica Pregunta 6 Factor Resistencia al cambio	111
Figura 42.	Escala de Clasificación Resultados IPS Buga	114
Figura 43. IPS Buga	Representación gráfica Pregunta 1 Factor Planeación Organizacional	116
Figura 44. IPS Buga	Representación gráfica Pregunta 2 Factor Planeación Organizacional	117
Figura 45. IPS Buga	Representación gráfica Pregunta 3 Factor Planeación Organizacional	118
Figura 46. IPS Buga	Representación gráfica Pregunta 4 Factor Planeación Organizacional	119

Figura 47. IPS Buga	Representación gráfica Pregunta 5 Factor Planeación Organizacional	119
Figura 48. IPS Buga	Representación gráfica Pregunta 6 Factor Planeación Organizacional	120
Figura 49.	Representación gráfica Pregunta 1 Factor comunicación IPS Buga	122
Figura 50.	Representación gráfica Pregunta 2 Factor comunicación IPS Buga	123
Figura 51.	Representación gráfica Pregunta 3 Factor Comunicación IPS Buga	123
Figura 52.	Representación gráfica Pregunta 4 Factor Comunicación IPS Buga	124
Figura 53.	Representación gráfica Pregunta 5 Factor Comunicación IPS Buga	125
Figura 54.	Representación gráfica Pregunta1 Factor liderazgo IPS Tuluá	126
Figura 55.	Representación gráfica Pregunta 2 Factor liderazgo IPS Tuluá	127
Figura 56.	Representación gráfica Pregunta 3 Factor liderazgo IPS Tuluá	128
Figura 57.	Representación gráfica Pregunta 4 Factor liderazgo IPS Tuluá	128
Figura 58.	Representación gráfica Pregunta 5 Factor liderazgo IPS Tuluá	129
Figura 59.	Representación gráfica Pregunta 6 Factor liderazgo IPS Buga	130
Figura 60. IPS Buga	Representación gráfica Pregunta 1 Factor Motivación Organizacional	131
Figura 61. IPS Buga	Representación gráfica Pregunta 2 Factor Motivación Organizacional	132

Figura 62. IPS Buga	Representación gráfica Pregunta 3 Factor Motivación Organizacional	133
Figura 63. IPS Buga	Representación gráfica Pregunta 4 Factor Motivación Organizacional	133
Figura 64. IPS Buga	Representación gráfica Pregunta 5 Factor Motivación Organizacional	134
Figura 65. IPS Buga	Representación gráfica Pregunta 1 Factor Resistencia al cambio	135
Figura 66. IPS Buga	Representación gráfica Pregunta 2 Factor Resistencia al cambio	136
Figura 67. IPS Buga	Representación gráfica Pregunta 2 Factor Resistencia al cambio	137
Figura 68. IPS Buga	Representación gráfica Pregunta 4 Factor Resistencia al cambio	138
Figura 69. IPS Buga	Representación gráfica Pregunta 5 Factor Resistencia al cambio	138
Figura 70. IPS Buga	Representación gráfica Pregunta 6 Factor Resistencia al cambio	139
Figura 71.	Escala de Clasificación Resultados Directivos	146
Figura 72. Directivos	Representación gráfica Pregunta 1 Factor Planeación Organizacional	148
Figura 73. Directivos	Representación gráfica Pregunta 2 Factor Planeación Organizacional	149
Figura 74. Directivos	Representación gráfica Pregunta 3 Factor Planeación Organizacional	150
Figura 75. Directivos	Representación gráfica Pregunta 4 Factor Planeación Organizacional	151
Figura 76. Directivos	Representación gráfica Pregunta 5 Factor Planeación Organizacional	151

Figura 77. Directivos	Representación gráfica Pregunta 6 Factor Planeación Organizacional	152
Figura 78.	Representación gráfica Pregunta 1 Factor Comunicación Directivos	154
Figura 79.	Representación gráfica Pregunta 2 Factor Comunicación Directivos	155
Figura 80.	Representación gráfica Pregunta 3 Factor Comunicación Directivos	155
Figura 81.	Representación gráfica Pregunta 4 Factor Comunicación Directivos	156
Figura 82.	Representación gráfica Pregunta 5 Factor Comunicación Directivos	157
Figura 83.	Representación gráfica Pregunta 1 Factor Liderazgo Directivos	158
Figura 84.	Representación gráfica Pregunta 2 Factor Liderazgo Directivos	159
Figura 85.	Representación gráfica Pregunta 3 Factor Liderazgo Directivos	160
Figura 86.	Representación gráfica Pregunta 4 Factor Liderazgo Directivos	161
Figura 87.	Representación gráfica Pregunta 5 Factor Liderazgo Directivos	161
Figura 88.	Representación gráfica Pregunta 6 Factor Liderazgo Directivos	162
Figura 89. Directivos	Representación gráfica Pregunta 1 Factor Motivación Organizacional	164
Figura 90. Directivos	Representación gráfica Pregunta 2 Factor Motivación Organizacional	164
Figura 91. Directivos	Representación gráfica Pregunta 3 Factor Motivación Organizacional	165

Figura 92. Directivos	Representación gráfica Pregunta 4	Factor Motivación Organizacional	166
Figura 93. Directivos	Representación gráfica Pregunta 5	Factor Motivación Organizacional	167
Figura 94. Directivos	Representación gráfica Pregunta 1	Factor Resistencia al Cambio	168
Figura 95. Directivos	Representación gráfica Pregunta 2	Factor Resistencia al Cambio	169
Figura 96. Directivos	Representación gráfica Pregunta 3	Factor Resistencia al Cambio	170
Figura 97. Directivos	Representación gráfica Pregunta 4	Factor Resistencia al Cambio	170
Figura 98. Directivos	Representación gráfica Pregunta 4	Factor Resistencia al Cambio	171
Figura 99. Directivos	Representación gráfica Pregunta 4	Factor Resistencia al Cambio	172

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
A. Modelo instrumento encuestas Estructurada	207
B. Modelo de instrumento entrevista en profundidad	211

GLOSARIO

ADMI: Software legado, encargado de la gestión de datos contables, tesorería, Activos fijos.

APORTE PARAFISCAL: Apropriaciones obligatorias que las empresas realizan a las Cajas de Compensación, equivalente al 9% de lo que devenga cada trabajador, y para la cual las Cajas a su vez transfieren ese aporte directamente a los fondos específicos de inversión social establecidos por ley, tales como el Fondo de Vivienda de Interés Social – FOVIS, el Fondo de Solidaridad y Garantía – FOSYGA, el Fondo para la Atención Integral a la Niñez - FONIÑEZ, el Fondo para el Fomento al Empleo y Subsidio al Desempleo - FONEDE, así como los recursos destinados a la Superintendencia del Subsidio Familiar - SSF y los gastos de administración de la Caja

ATENCIÓN DE ALTA COMPLEJIDAD: Son aquellas instituciones que cuentan con servicios de alta complejidad que incluyen especialidades tales como neurocirugía, cirugía vascular, neumología, nefrología, dermatología, etc. con atención por especialista las 24 horas, consulta, servicio de urgencias, radiología intervencionista, medicina nuclear, unidades especiales como cuidados intensivos y unidad renal. Estas Instituciones con servicios de alta complejidad atienden el tercer nivel de atención, que incluye casos y eventos o tratamientos considerados como de alto costo en el POS.

ATENCIÓN DE BAJA COMPLEJIDAD: Son aquellas instituciones que habilitan y acreditan en su mayoría servicios considerados de baja complejidad y se dedican a realizar intervenciones y actividades de promoción de la salud y prevención de la enfermedad, consulta médica y odontológica, internación, atención de urgencias, partos de baja complejidad y servicios de ayuda diagnóstica básicos en lo que se denomina primer nivel de atención.

ATENCIÓN DE MEDIANA COMPLEJIDAD: Son instituciones que cuentan con atención de las especialidades básicas como lo son pediatría, cirugía general, medicina interna, ortopedia y ginecobstetricia con disponibilidad las 24 horas en internación y valoración de urgencias, además ofrecen servicios de consulta externa por especialista y laboratorios de mayor complejidad, en lo que es el segundo nivel de atención.

CRM: Administración de Relaciones con los clientes, software especializado en la integración de datos de los clientes, en procura de la optimización de la información allí contenida, para obtener una ventaja competitiva y alcanzar el crecimiento y la rentabilidad. En su forma más generalizada, CRM puede ser

considerado un conjunto de prácticas diseñadas, simplemente, para poner a una empresa en un contacto mucho más cercano con sus clientes.

EGRESO: Proceso en salud, mediante el cual el paciente ha pasado por actividades previas y cierra el ciclo con su salida, bien sea una alta por hospitalización, urgencias, o el despacho de medicamentos, o el despacho de una orden de atención.

EPS: Entidad Promotora de Salud y es la encargada de promover la afiliación al sistema de seguridad social. Aquí no hay servicio médico, solo administrativo y comercial.

ERP: Planificación de Recursos Empresariales, Es una aplicación que integra, en un único sistema, todos los procesos de negocio de una empresa -que para el caso de la Caja, no se encontraban integrados y por el contrario se daba en un alto porcentaje el trabajo manual, el cual se destaca por ser un sistema de información transaccional integrado, que se caracteriza por tener un solo punto de captura a nivel de documentos; afecta en tiempo real todos los procesos relacionados, generando información automática, confiable y oportuna en todas las áreas de operación de una empresa.

IMAGENOLOGÍA: El concepto se utiliza para nombrar al conjunto de las técnicas y de los procedimientos que permiten obtener imágenes del cuerpo humano con fines clínicos o científicos.

IPS: Son las Instituciones Prestadoras de Servicios. Es decir, todos los centros, clínicas y hospitales donde se prestan los servicios médicos, bien sea de urgencia o de consulta.

ISH –MED: (Gestión clínica) Es el módulo dentro de la solución de industria encargado de soportar los requerimientos relacionados con la gestión clínica y asistencial de los pacientes.

ISH PA: (Facturación de pacientes) Módulo en el cual se consolidan soportes clínicos, valores, cantidades, códigos y servicios prestados en atenciones en salud a los usuarios de la Entidad

ISH PM: (Gestión de pacientes) Es el módulo dentro de la solución de industria orientado a soportar los requerimientos relacionados con la gestión administrativa de los pacientes y las unidades prestadoras de servicios.

MODELO MODERADOR DE RIESGO: El Modelo de Gestión Moderador de Riesgos es un "modo" de actuar ante las diferentes circunstancias implementado desde el año 2002 en SOS, que incluye un abordaje causal de las manifestaciones

y una implementación proactiva y constructiva de soluciones. Este modo de actuar conserva siempre como derroteros: el objetivo de lograr resultados en salud y el aseguramiento de la gestión clínica y administrativa alrededor de una ruta única de atención al usuario, creando condiciones que agregan valor para lograr la satisfacción del usuario, el prestador y el asegurador.

PMO: Oficina de Gestión de Proyectos, ente encargado de la gestión de proyectos al interior de la Organización.

POS: Plan Obligatorio de Salud. Se trata de un plan de servicios de salud al que tiene derecho todo afiliado a una EPS.

REGIONALES: Sedes en las cuales se hallan definidas territorialmente ciertas empresas dentro de un marco territorial determinado

RIPS: Es El conjunto de datos mínimos y básicos que el Sistema General de Seguridad Social en Salud requiere para los procesos de dirección, regulación y control, y como soporte de la venta de servicio, cuya denominación, estructura y características se ha unificado y estandarizado para todas las entidades a que hace referencia el artículo segundo de la Resolución en mención.

SALUD 100: Software legado, encargado de la administración de los procesos asistenciales en la Ips Buga

SIGED: Software legado, encargado de la gestión de datos contables y financieros en empresas de retail.

SIIS: Software legado, encargado de la administración de los procesos asistenciales en la Ips Tuluá.

SISTEMA LEGADO: es un sistema informático (equipos informáticos o aplicaciones) que ha quedado anticuado pero continúa siendo utilizado por el usuario (típicamente una organización o empresa) y no se quiere o no se puede reemplazar o actualizar de forma sencilla.

SMART: Sistema maestro de actualización y renovación tecnológica, denominado así por la Caja de Compensación Familiar, en pos de agrupar bajo su sombrilla todos aquellos proyectos encaminados hacia la modernización de dicha institución.

UNIDAD DE PAGO POR CAPITACIÓN: Es el valor per cápita que reconoce el Sistema General de Seguridad Social en Salud a cada EPS por la organización y garantía de la prestación de los servicios de salud contenidos en el Plan

Obligatorio de Salud, sin distinción o segmentación alguna por niveles de complejidad o tecnologías específicas.

VERTICAL SAP: respuesta a las necesidades esenciales y específicas de un sector en este caso salud, que requiere resolver aspectos particulares que no están cubiertos con la funcionalidad del ERP” cuyo enfoque inicial es financiero , administrativo y de control, Cuyo alcance abarca los procesos del modelo de atención que comprenden atención en IPS’s ambulatorias y hospitalarias, apoyo diagnóstico y complementación terapéutica, salud oral y fomento de la salud y los procesos de gestión de los recursos de salud: planificación servicios de salud, red de servicios y gestión administrativa y financiera

RESUMEN

Según la decisión que Tomó la Caja de Compensación desde el año 2008 – 2009, de renovar tecnológicamente sus unidades de negocio en pos de posicionarse como una empresa de orden mundial, se empezó a desarrollar en ella un departamento encargado de gestionar el proyecto de cambio de la Caja hacia ese objetivo por cada una de las unidades de negocio que la integran, Así las cosas, este departamento denominado Smart, se encargó de definir las fases de implementación de uno de los proyectos de mayor envergadura para la caja en términos del alcance, de los recursos humanos, tecnológicos y financieros implicados, dicho proyecto fue SAP ERP Y Vertical Salud, de otro lado dado el alto impacto en el recurso humano, la organización paralelamente agrupó y capacitó un grupo de funcionarios de todas áreas en procura de desplegar toda una estrategia tendiente a manejar el impacto y comunicación del cambio en los trabajadores de las diferentes regionales de la Caja, En consecuencia surgió la necesidad de diagnosticar como han percibido el cambio los actores directos de esta implementación tanto los colaboradores operativos, como un grupo directivo previamente seleccionado quienes tuvieron la responsabilidad de planear y llevar a cabo la salida en vivo de tal implantación, con el propósito de documentar experiencias de aprendizaje para futuros procesos de cambio, tendientes a mejorar la gestión del cambio en términos humanos que redunden en mejoras técnicas y operativas de gestión de la herramienta como tal y de su aprehensión de cómo contribuye al logro del mapa estratégico de la Institución. Para esto se definió abordar el diagnostico desde el diseño de un instrumento cuantitativo para los colaboradores de las Ips's de Buga y Tuluá y cualitativo para el grupo directivo definido de acuerdo con los criterios de inclusión, cuya aplicación ha sido concertada entre el grupo de investigadores y las directoras de dichas Ips's, así como con cada uno de los directivos a entrevistar, a la luz de cinco aspectos impajaritables y concernientes a procesos transformacionales de empresas complejas como la señalada, estos aspectos son: Planeación organizacional, comunicación, liderazgo, motivación organizacional y resistencia al cambio.

Con base en dicha aplicación y de la minería de datos y análisis de resultados de ambos grupos de interés evaluados, se infirieron algunos aspectos a resaltar entre ellos el aspecto de planeación organizacional el cual presenta un escaso conocimiento de su estrategia y visión de largo alcance por parte de los colaboradores frente a la articulación de esta implementación con la misma, posiblemente por un vacío en los procesos de inducción de personal y en la capacitación continua de la visión de la organización, para el caso de comunicación los promedios de calificación fueron buenos en términos de la oportuna divulgación, la apertura de la misma e incluso en la deficiente efectividad de la mesa de ayuda respecto de la resolución de inquietudes relacionadas con

la manipulación de la herramienta; para el factor liderazgo dichas calificaciones estuvieron pareja pues para los actores implicados, si hubo una representación importante de la alta gerencia durante los procesos de implementación, que aunque no fue constante si fue notable, y para los mismos directivos desde donde nació esta iniciativa y aún cuando fueron consientes de no haber estado presentes todo el tiempo, si impulsaron el cambio, jalonando los diferentes grupos de trabajo; en el caso de motivación organizacional no estuvieron totalmente de acuerdo con que esta implantación haya despertado una motivación preponderante hacia tal proceso de cambio, dado que dicha motivación aunque entendía la posición de los colaboradores y su curva de aprendizaje, era coincidente con la mezcla de zanahoria y garrote, según palabras de los altos directivos de la caja y de las directrices impartidas durante dicho proceso. Finalmente para el factor de resistencia al cambio hubo una polarización aunque no marcada, puesto que mientras que para el grupo de colaboradores esta resistencia no existió prácticamente, frente al grupo directivo que admiten que si hubo aunque no en proporciones lamentables o graves que hubiese paralizado el proceso. En suma las experiencias de aprendizaje esperadas no van mas allá, de una adecuada capacitación de la planeación estratégica de la organización, de sus actividades y como desde el rol desarrollado se contribuye con los objetivos trazados, además de una pertinente sensibilización de dichos cambios en procura de la evolución de la marca, de la empresa, de competencia de la misma en el sector y de su supervivencia, con colaboradores igualmente competitivos que estén a la vanguardia de lo que exige el medio.

INTRODUCCIÓN

Dado el contexto histórico y la crisis que ha vivido en los últimos años el sistema de salud colombiano y su multifactorialidad causante, En el pasado reciente la Alta gerencia de una Caja de Compensación ha tomado decisiones de gran impacto para la competitividad y el mejoramiento en la prestación de servicios tanto asistenciales como administrativos en las IPS's de Buga y Tuluá, en donde previo a estas decisiones, se contaba con diferentes sistemas de información respecto de historia clínica y software de soporte financiero, que generaron la implementación de un nuevo software que traería consigo cambios, no sólo operativos sino de cultura y comportamiento organizacional relacionados con condiciones humanas que dificultan o facilitan cualquier proceso de cambio organizacional. Del mismo modo, haciendo alusión a la dinámica que reviste por estos días el tema de la renovación tecnológica a gran escala y de la expectativa de eficiencia que inminentemente traerá toda esta automatización de procesos financieros, como de los procesos de atención al paciente a través de la Vertical SAP, que por causa- efecto desembocarán en los resultados que como Organización se pretenden y que son tendientes a su sostenibilidad económica y social, pero que avanzando mas allá de lo tradicional y evidente, cuando se emprende un macro proyecto tecnológico para cualquier organización, queda tras el telón un sin número de aspectos relacionados, pero poco considerados o por lo menos no planteados fuera de la funcionalidad que cada uno pueda representar dentro de los mismos, que para el caso son aquellos inherentes de la humanidad que los ejecuta.

En consecuencia, Se pretende entonces para este trabajo de investigación y a partir del cambio tecnológico ya enunciado, presentar un diagnóstico, acerca de la percepción de los colaboradores de las IPS de una Caja de Compensación ubicadas en las regionales de Buga y Tuluá en cuanto al proceso de cambio vivido con la implementación de SAP. Como reducto tras el hecho de que dichas percepciones se convierten en comportamientos que pueden afectar positiva o negativamente el proceso de cambio, dato final que se aprovecha para detectar oportunidades de mejora o experiencias de aprendizaje que contribuyan a futuros proyectos de cambio organizacional para la empresa. Luego para llegar a obtener estos resultados se indagarán las percepciones de los directivos y colaboradores operativos, quienes a partir de sus experiencias y expectativas, referirán sus concepciones acerca del cambio tecnológico vivido en Caja de Compensación, información que será recolectada básicamente a través de entrevistas en profundidad, así como encuestas a los involucrados y ejes principales de la ejecución de la VERTICAL SALUD, con el objetivo de conocer la funcionalidad de los sistemas tecnológicos legados (antes de SAP), Así como de la herramienta que en la actualidad los recoge y complementando con la

descripción del aspecto humano no precisado en toda su extensión por parte de los líderes del proyecto de cambio organizacional para la Caja de Compensación en el momento de su planeación y salida en vivo.

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1. ANTECEDENTES Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En vista de los cambios organizacionales y de las transformaciones sociales, culturales y tecnológicas que se han venido desencadenando en el mundo a partir de fenómenos como la globalización, el ser humano se ha visto enfrentado a diferentes retos que ponen a prueba su entendimiento, su comportamiento y su aprehensión del mismo, asumiendo para sí, que a la postre su única constante es y será el cambio y los procesos de transformación. Ahora bien teniendo en cuenta que estos procesos son liderados por entes animados y para ellos mismos, no se puede soslayar el papel que juega como artífice, ejecutor y reflejo de los mismos, En correspondencia innumerables estudios que hablan acerca del ser humano, insisten en la tendencia natural, de éste, por el temor de lo desconocido, por enfrentar los cambios, ya que por naturaleza se acomoda a lo que puede ser una constante y le represente cierto grado de estabilidad, dado que uno de los mayores problemas a que hace frente el hombre, lo constituye la "RESISTENCIA AL CAMBIO", que a su vez se origina como la manifestación de inseguridad ante la modificación de las rutinas y costumbres establecidas, utilizándose como mecanismo de defensa a la incapacidad por asimilar nuevos criterios, sistemas o procedimientos. En concordancia con lo que le sucede al ser humano, aparecen las organizaciones que como un ente administrado por seres, sufren esa misma necesidad de cambio, pero al mismo tiempo de su resistencia que precisa su éxito o fracaso. Del mismo modo y conduciendo hacia el meollo central de la discusión, respecto de la automatización, cabe señalar que esta Caja de Compensación como cualquier otra organización que no escapa al fenómeno de transformación mundial, viene implementando desde hace aproximadamente cinco años todo un proceso de cambio generalizado y transversal, a través de proyectos de renovación tecnológica llamado Smart (Sistema Maestro de Actualización y Renovación Tecnológica), en el cual se encuentran insertos entre otros el CRM (administración de relaciones con los clientes), el ERP (Planificación de Recursos Empresariales) y su desarrollo adicional llamado: VERTICAL SALUD (Solución a necesidades específicas del sector salud para la administración y clínicos), esto con la pretensión que contribuyan con la optimización de recursos, con la toma de decisiones y en general con toda la labor gerencial, tendiente a la administración de la información en el horizonte temporal y espacial actual, además de la administración e integración adecuada de las bases de datos de las unidades de negocio que la componen, en procura de establecer un conocimiento profundo de la organización como un todo, y en sí de desarrollar estrategias congruentes con su visión hacia la sostenibilidad económica, social y ambiental.

Ahora bien, para el caso específico de salud, siendo una de las unidades de negocio de la Caja, y como se mencionó anteriormente, este proceso le ha merecido un desarrollo tecnológico agregado por cuanto sobre el soporte general del Proyecto ERP, se optó por implementar su VERTICAL SALUD como complemento exclusivo para este servicio. Es así como contextualizando el área de salud para la Caja le significa una red propia de 25 centros de atención ambulatoria, 3 clínicas y un laboratorio clínico especializado, distribuidos estratégicamente en la Regionales Cartago, Tuluá, Buga, Palmira, Cali y Buenaventura; Asimismo aquellas IPS establecidas en las Regionales Buga y Tuluá, que a la vez han sido tomadas como objeto de estudio, contaban en su momento con diferentes sistemas de información legados para el trámite de su gestión, como Salud 100 y SIIS para la administración de historias clínicas y otros como Admi y Siged para la gestión administrativa y financiera, cuya base de trabajadores sumaban alrededor de 300 personas entre estas dos IPS. En consecuencia de ese contexto tan fragmentado e ineficiente con claras deficiencias tecnológicas en la integración de estos sistemas de información, con procesos no controlados que terminaban sobrecargando al personal administrativo de actividades manuales, que no contribuían a un manejo eficaz y eficiente de los recursos y mucho menos del manejo eficiente de la información para la toma de decisiones; conllevaron a decidir llevar a cabo la implementación del proyecto ERP - Vertical salud, cuyo objetivo central, descansa en la intención de integrar los procesos de gestión de atención médica, desde la administración de recursos de personal e inventario, hasta las finanzas y procesos enfocados en el paciente que procure en todo sentido el correcto manejo de los recursos y del negocio. En correspondencia se concretó un compromiso férreo de parte de la Alta gerencia, en cuanto a que la base de trabajadores impactados por estos cambios se adapten, conozcan e introyecten dentro de su estilo de vida dichos adelantos tecnológicos, y para esto se definió un cronograma y plan de trabajo en pro de la capacitación, educación y formación de la nueva cultura corporativa SAP.

No obstante florece la inquietud de realizar un estudio que reflexione acerca del cambio tecnológico en razón de la percepción del mismo por parte de los colaboradores que hoy día interactúan operativamente con él y de los directivos cuya visión del mismo y percepción actual sobre su concepción inicial le merecen una reacción en el comportamiento humano dada la transformación presentada en las IPS de Buga y Tuluá como objeto central de la investigación y muestra del universo general de la Subdirección de Salud en la que se hayan involucradas, Es decir conocer a través de la percepción de los colaboradores que estuvieron expuestos al cambio, experiencias de aprendizaje que contribuyan a la generación de estrategias para futuros procesos de cambio, como resultado de una empresa que aprende; so pena que todas las reacciones que se puedan presentar en el ser humano como respuesta al cambio organizacional tienen un efecto que pueden contribuir o no a un cambio exitoso, en el que las nuevas formas se impongan y

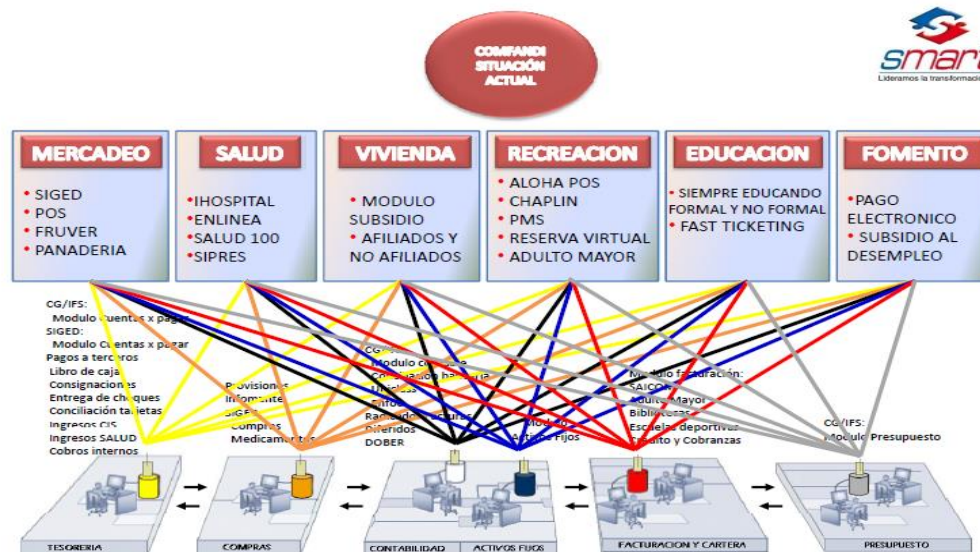
logren ser acogidas y entendidas por todos los colaboradores y no solo obedezcan a concepciones románticas ubicadas en la mente de sus precursores, en este caso los directivos de la Caja.

Así las cosas es imperante tener en cuenta que el ser humano por hallarse en un estado de comodidad crea la resistencia, responde instintivamente al cambio creando barreras que nacen desde sus sentimientos, tanto en su vida personal como en su vida laboral e impacta en las estructuras formales e informales de la organización, Murillo, G. González, C. y García, M. (2011) citando a Dalton, Hoyle y Watts, explican cuatro de las causas más comunes de resistencia al cambio.

1. Miedo a lo desconocido: Los cambios representan situaciones desconocidas e inciertas, lo cual genera ansiedad y temor frecuentemente.
2. Miedo a perder poder: Cualquier cambio puede costar demasiado en cuanto a que se puede representar el poder y el estatus relacionados con la situación actual.
3. Miedo a una pérdida económica: Un cambio puede representar una disminución del ingreso por reducción del sueldo e incluso por pérdida del empleo, por lo cual implica sentirse amenazado.
4. Conflicto de intereses: La idea de cambio puede afectar las afiliaciones sociales existentes, pues se pueden poner en peligro las tradiciones, e incluso los valores y las normas que rigen a un individuo o a un grupo. (p.128)

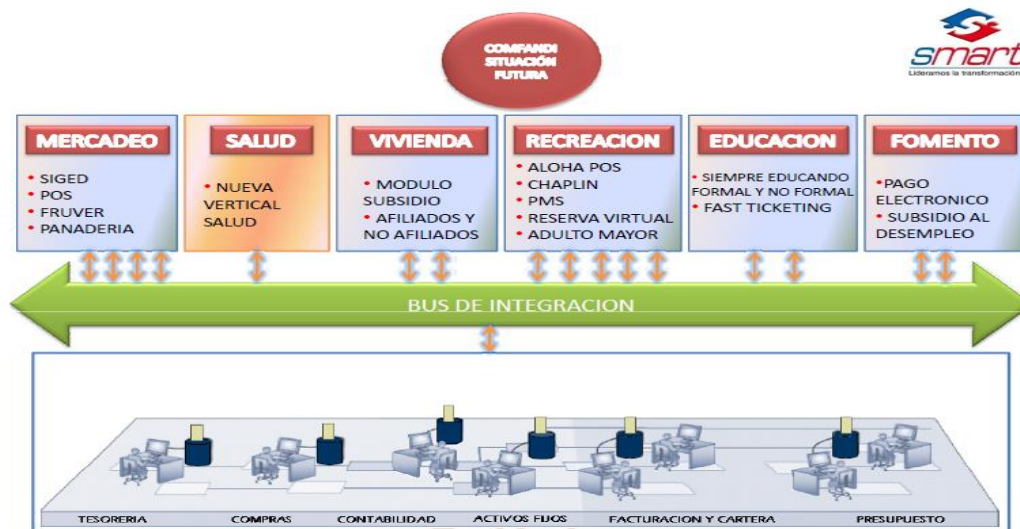
Desde esta perspectiva bien vale la pena exponer de manera general y en términos expresamente técnicos y tecnológicos a que obedece en sí el cambio emprendido por la organización, cuya magnitud es directamente proporcional a la percepción y visión que de ella poseen hoy sus directivos y colaboradores en quienes descansa su operación diaria, es así como las figuras 1 y 2, tomadas del Smart de una Caja de Compensación (2009b, septiembre. p.10), es fácil observar como antes de pensar en la integración tecnológica de la compañía, se daban unidades aisladas, frente a procesos financieros fragmentados para cada una de ellas y en si para la Caja a nivel general, quien debía hacer un esfuerzo por integrar manual y tardíamente toda esta información, pero que con la entrada en producción del ERP se dio un primer paso para su unificación respecto de temas financieros comunes a todas estas unidades de negocio, ahora bien y como se expuso anteriormente para salud, dada su particular funcionalidad sobre el ERP, fue necesario desarrollar un tentáculo de SAP, que permitiera sobre una misma plataforma administrar e integrar armónicamente la Vertical con el ERP y que entre ambos confluyesen hacia el objetivo primordial de salud respecto de la correcta administración de los recursos, información y la gestión del paciente.

Figura 1. Modelo Básico unidades de negocio Antes de SAP



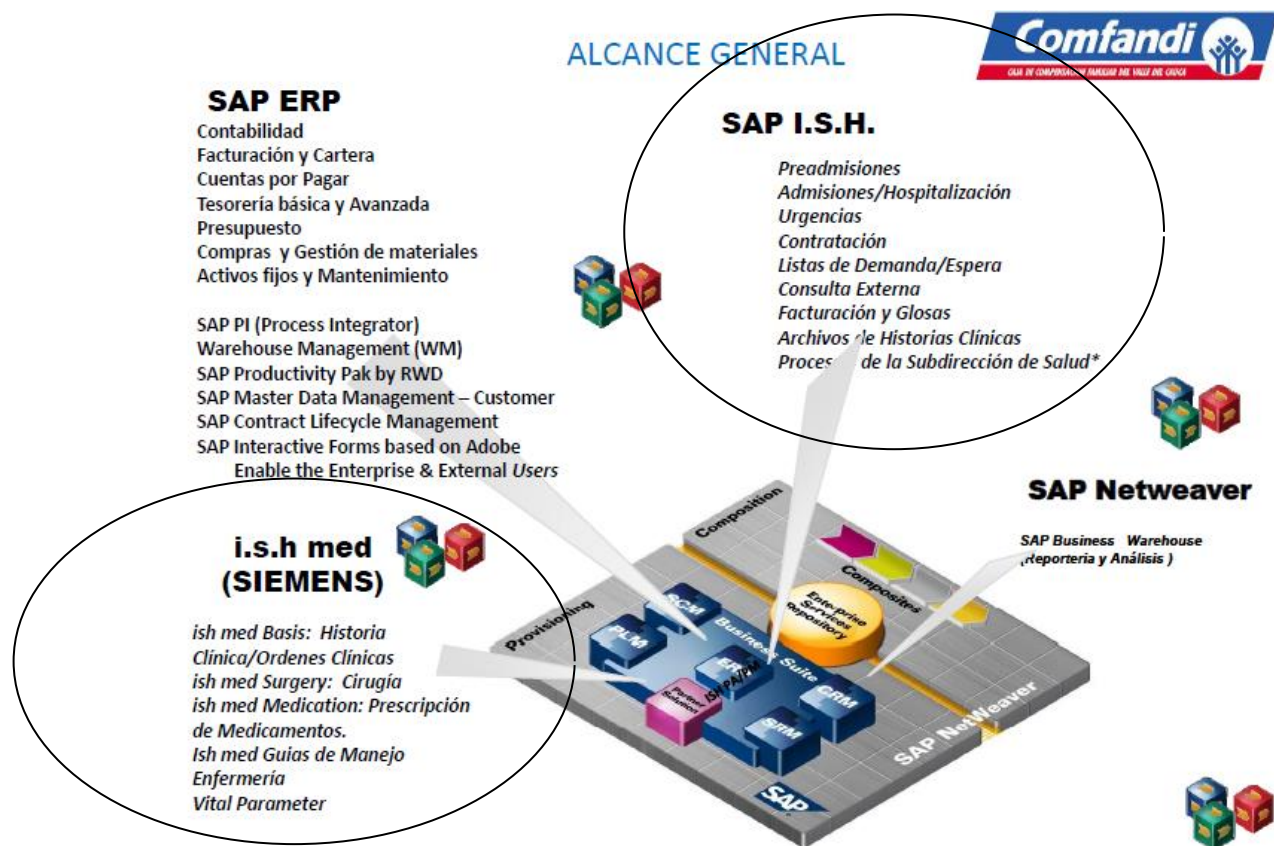
Fuente: Smart Comfandi. (2009b, septiembre. p.10)

Figura 2. Modelo Básico ERP unidades de negocio después de SAP



Fuente: Smart Comfandi. (2009b, septiembre. p.11)

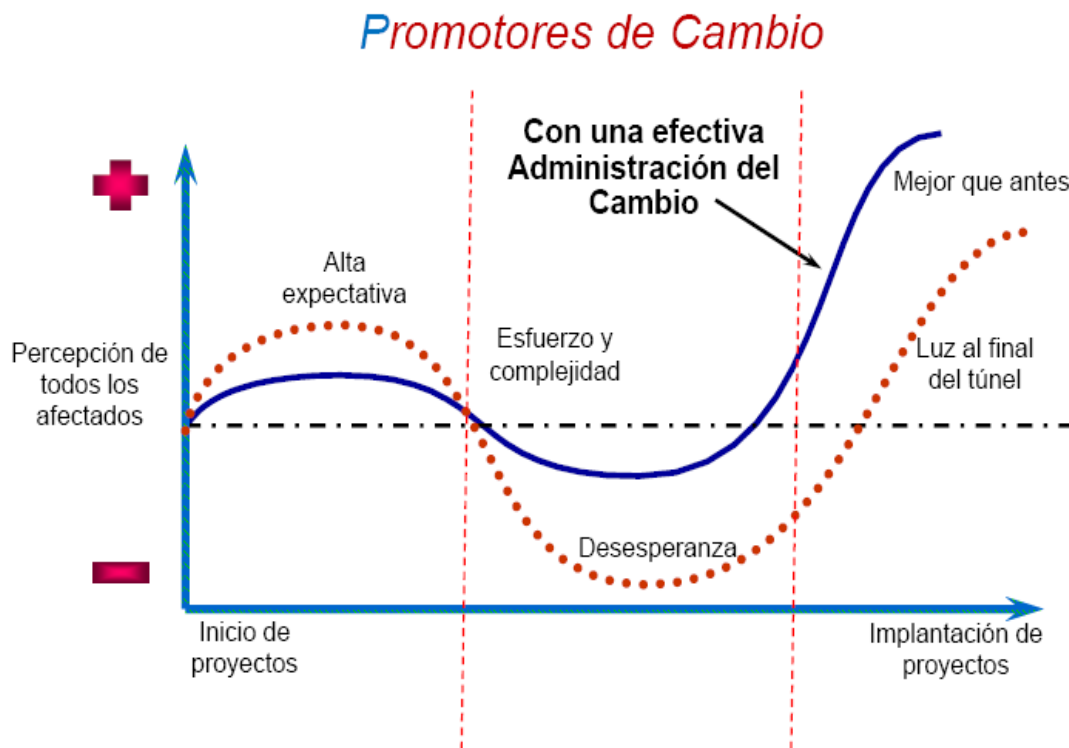
Figura 3. Alcance General SAP Frente ERP – VERTICAL SALUD



Fuente: Smart Comfandi. (2009b, septiembre. p.14)

Como complemento y de manera previa la Caja contempló la posible presunción y actitud luego de la comprensión del cambio en su fuerza laboral, y para esto se apoyó en la presumible resistencia sobre la curva del cambio que como esboza Schoettl (s.f) citando a Elizabeth Kübler-Ross, “esta refleja el camino que sigue el ser humano que es quien erige el cambio, hacia su aceptación” y que una Caja de Compensación adoptó en su proyecto de cambio para la futura cultura organizacional y del trabajador de una Caja de Compensación, donde lo expone como un instrumento diseñado para guiar a las personas, grupos y organizaciones a entender, aceptar y administrar el proceso de cambio desde la gestión adecuada del personal; lo que desde luego presupone la probabilidad de la aversión al mismo por parte de los trabajadores, desde su lenguaje hasta el impacto en las actividades que esto pudiese acarrear, como consecuencia de su natural resistencia, cuya iniciativa es base para la investigación acerca de la apreciación que el cambio le merece a estos dos grupos de interés con diferentes necesidades y perspectivas del mismo, que a la postre demostrarán aspectos por mejorar y fortalecer en razón de futuros procesos de transición a emprender.

Figura 4. Curva del Cambio Ser Humano



Fuente: Smart Comfandi. (2008a, septiembre. p. 09)

1.1.2. Pregunta de investigación. ¿Cuál es la percepción del cambio organizacional en los colaboradores con la implementación de SAP – Vertical salud, en las IPS's de una Caja de Compensación de Buga y Tuluá?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo general.

Diagnosticar la percepción del cambio organizacional en los colaboradores con la implementación de SAP – vertical salud, en las IPS's de una Caja de Compensación de Buga y Tuluá.

1.2.2. Objetivos específicos.

- Describir el proceso de cambio organizacional con la implementación de SAP – vertical salud, en las IPS's de una Caja de Compensación de Buga y

Tuluá, A través del conocimiento de los software involucrados, en procura de entender la esencia del cambio en términos operacionales.

- Determinar la percepción de los empleados con respecto a la planeación organizacional, comunicación, liderazgo, motivación organizacional y resistencia al cambio con la implementación de SAP – vertical salud, en las IPS’s de una Caja de Compensación de Buga y Tuluá, mediante un instrumento cuantitativo que identifique el impacto de este proceso en el colaborador y de éste con la organización.
- Determinar la percepción de los directivos con respecto la planeación organizacional, comunicación, liderazgo, motivación organizacional y resistencia al cambio con la implementación de SAP – vertical salud, en las IPS’s de una Caja de Compensación de Buga y Tuluá mediante un instrumento cuantitativo y cualitativo que determine el impacto de este proceso en el grupo de directivos.
- Realizar un análisis comparativo de la percepción de los empleados y los directivos con respecto al cambio organizacional con la implementación de SAP – vertical salud, en las IPS’s de una Caja de Compensación de Buga y Tuluá, con base en los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados, para conocer las posturas de estos grupos de interés.
- Reconocer experiencias de aprendizaje del proceso de cambio organizacional con la implementación de SAP – vertical salud, en las IPS de Buga y Tuluá, con base en el análisis realizado a los resultados obtenidos en ambos grupos de interés, que contribuyan como retroalimentación para futuros proyectos de cambio.

1.3. JUSTIFICACIÓN

Cambio, definido como el efecto de dejar una cosa para tomar otra; en sí misma lleva a asumir que el fenómeno como tal es diferente dependiendo del contexto en el que se desenvuelve y complejo para las personas que lo realizan, así como manifiesta Reyes (2003) citando a Kurt Lewin en su propuesta de “tomar un cambio efectivo y duradero, la idea debe descansar en la premisa de descongelar valores antiguos, cambiar y recongelar estos nuevos valores”. Así las cosas se podría asegurar que el sólo hecho de cambiar no es fácil, no todas las instituciones y las personas están dispuestas a realizar esfuerzos en este sentido y aún cuando estén dispuestas es muy fácil volver a los antiguos patrones de funcionamiento. Luego, dado que el cambio es un proceso continuo y no un evento aislado, es también un fenómeno en devenir constante, que muta y permea la existencia de las estructuras sociales, llámense familia, instituciones de

carácter político, educativo, organizacional y del mismo individuo, cambio que en este último es el que da la pauta para esa transformación en los diferentes grupos antes mencionados y en el que además coexisten también una secuencia progresiva de comportamientos que deben ser experimentados y dominados para poder administrar el cambio adecuadamente desde el punto de vista corporativo como del individuo. Se hace necesario entonces, el estudio del cambio en la actualidad impulsado por el individuo, con impacto en él y en las estructuras que bajo su dominio se organizan, entre ellas las empresas que igualmente por encontrarse en interacción con otras de su entorno y ahora con otro fenómeno como la globalización se relacionan con otras pero ya del orbe mundial con todos sus ingentes e implacables políticas de competitividad, de cero defectos, de calidad, del justo a tiempo y por su puesto de productividad que de nuevo ponen en la mira al individuo, primero como artífice y luego como blanco del impacto de estos constantes procesos de transformación y que los enfrentan a situaciones cada vez más complejas, tratando de explotar de igual manera sus capacidades, su forma de proceder, que con esto ya presuponen un choque permanente entre lo que debe hacerse y lo que el ser humano siente, piensa y precisa de estas situaciones, pudiendo desencadenar en el fracaso cualquier proceso de transformación emprendido, bien por esa percepción que se materializa de acuerdo al comportamiento de varios de sus miembros y el nivel de resistencia que ello desencadena. En suma, debe reconocerse que las modificaciones de los componentes formales de la organización afectan el conjunto de restricciones y referentes para la acción individual, lo que genera un cambio, pero al mismo tiempo debe reconocerse que los símbolos y códigos, toma de decisiones y relaciones de poder arraigados en la interacción de los individuos, constituyen también parte del marco formal para la interacción social dentro de las empresas y estos elementos son aún más resistentes, los cuales pretenderán mantenerse, sea el cambio X e Y, siempre que la organización pretenda sobrevivir en el medio y para ello deba adaptarse a cualquiera que sea la variable contextual que le convoque.

Ahora bien es interesante demostrar, entender y reconocer como el cambio acarrea efectos en la razón de ser de las organizaciones, en sus formas de trabajo, en su cultura y obviamente en el ser humano. Así éste puede entenderse como un conjunto de acciones estratégicas que se desarrollan dentro de la organización, pero como resultado de la forma en que los actores sujetos a la interacción interna de la misma interpretan la situación externa y los efectos en sus marcos internos. Por ello, las posibilidades de cambio no sólo dependen de la posición en el entorno, sino también de los mapas mentales y modelos estratégicos inherentes al liderazgo y cultura específica de la organización; luego siempre y cuando las empresas hayan desarrollado una rutina para realizar cambios incluido aquellas para desarrollar o adquirir las habilidades y recursos necesarios podrán adaptarse mejor al cambio. Es así como se hace imprescindible

realizar una lectura profunda y proactiva de la percepción que dicho cambio ha irrumpido en las mentes de sus trabajadores, en consecución a tomarlas como un proceso de aprendizaje para la gestión de cambios futuros, teniendo en cuenta que la actitud de los empleados produce una reacción que está condicionada a los sentimientos que se tienen hacia el cambio y que pueden afectar en gran medida dicho proceso. Davis y Newstrom (1999) afirman:

El cambio es interpretado según sus propias actitudes. Lo que el individuo piensa del cambio determina la forma en que reaccionará. Estos sentimientos no son una coincidencia, sino que tienen una causa que corresponde con la historia personal de cada quien, es decir, sus procesos biológicos, sus antecedentes y todas sus historias sociales en su vida diaria. Esto es todo lo que cada uno lleva al lugar de trabajo. Otra causa es el ambiente laboral que refleja el hecho de que los trabajadores son miembros de un grupo y que, como tales son influidos por sus códigos, patrones y normas. (p. 327)

No obstante la distinción de los procesos institucionales de cambio y los de estabilidad constituyen un diagnóstico fundamental para gestionar el mismo en la organización; además se insiste en la idea, que muchos cambios están ocurriendo a nivel mundial exigiendo una postura por parte de las organizaciones, por lo que se ha visto la necesidad imperante de trabajar en este campo y analizar cuál ha sido la percepción del mismo por parte de los colaboradores de la Caja de Compensación en cuestión, como actores principales y en interacción con él, en razón de los diferentes procesos de transformación por la que ella atraviesa y seguirá fomentando en el futuro, máxime cuando siempre se mide en el momento de emprender una transición o proyecto, los resultados tangibles, pragmáticos y por qué no convenientes a la organización. De esta forma y conforme con esta perspectiva se decide entonces aportar desde este trabajo de investigación, experiencias como herramientas a la compañía para enfrentar nuevos retos, así como facilitar la implementación de nuevos cambios tecnológicos u otros menos intangibles, que redunden por la aceptación y compromiso de sus colaboradores en interacción con la tecnología, con los procesos o funciones y con ellos mismos bajo la sombrilla de la organización en cuestión, que desemboquen en mejores resultados, para lo que se tendrá en cuenta aspectos tanto técnicos como humanos que sirvan como mecanismo de apoyo y refuerzo, retomando vivencias para una mejor implementación de proyectos en el futuro y un cada vez mejor y ajustado manejo del cambio en esa idea de introducir lo externo a lo interno, dada la lucha por la sobrevivencia y la competitividad continua y constante.

Lo que en resumen, le expone a esta Caja de Compensación, la preponderancia de conocer cómo se vive una situación de cambio y como esto aportará elementos para la planeación futura de este tipo de procesos, privilegiando el papel de las personas como protagonistas y agentes del mismo, garantizando el éxito no solo

organizacional, sino individual del mismo; todo esto como un proceso de aprendizaje organizacional que implica el reconocimiento de las nuevas realidades del ambiente y el desarrollo de nuevas formas de afrontarlas, desde un punto de vista estratégico y táctico, con miras a transformarse internamente para adaptarse mejor; para Senge (2009) “Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro, serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización”.(p. 12)

1.4. MARCO METODOLÓGICO

1.4.1. Tipo de estudio. A continuación se describen los diferentes tipos de estudio que existen respecto de la realización de una investigación, ellos son:

1.4.1.1. Estudio descriptivo Para Benítez (s.f), Este tipo de estudio sirve para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes; además permite detallar el fenómeno estudiado básicamente a través de la medición de uno o más de sus atributos. Por ejemplo la investigación en Ciencias Sociales se ocupa de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes, y su interrelación.

1.4.1.2. Estudio analítico (2012, 09). Es un análisis donde se establecen relaciones entre las variables, de asociación o de causalidad. Cuando se plantea realizar un estudio analítico, se conoce bastante sobre el objeto de estudio, así pueden probarse hipótesis específicas previas surgidas de un estudio descriptivo.

1.4.1.3. Estudio experimental, (2012, 09). Un estudio experimental, es un estudio analítico, prospectivo, caracterizado por la manipulación artificial del factor de estudio por el investigador y por la aleatorización o randomización de los casos o sujetos en dos grupos llamados control y experimental. La característica de la aleatorización no es imprescindible en el estudio experimental, llamándose entonces estudio cuasi experimental.

1.4.1.4. Estudio exploratorio. Este tipo de estudio según Vera (s.f). Permite aproximarnos a fenómenos desconocidos con el fin de aumentar el grado de familiaridad, estos contribuyen con ideas respecto a la forma correcta de abordar una investigación en particular, presupone una adecuada revisión de la literatura. Son amplios y dispersos el estudio exploratorio se centra en descubrir.

Luego, respecto del tema objeto de investigación, se aduce que es de carácter descriptiva y analítica, ya que tiene por objeto evidenciar y significar la percepción del cambio organizacional para dicha Caja de Compensación a partir de la implementación de la Vertical Salud – SAP para las IPS's de Buga y Tuluá específicamente bajo la perspectiva de su infraestructura tecnológica. Y como esta influye en la percepción de los colaboradores.

1.4.2. Método de investigación. Entre los diferentes métodos de investigación que se encuentran están el de deductivo e inductivo, a continuación se explica cada uno de estos en Reglas del Método – Método inductivo y deductivo. (Maxiv, 2011).

1.4.2.1. Método deductivo. La deducción va de lo general a lo particular. El método deductivo es aquél que parte los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez. Se puede decir también que el aplicar el resultado de la inducción a casos nuevos es deducción.

1.4.2.2. Método inductivo. La inducción va de lo particular a lo general. Se emplea el método inductivo cuando de la observación de los hechos particulares se obtiene proposiciones generales, o sea, es aquél que establece un principio general una vez realizado el estudio y análisis de hechos y fenómenos en particular. La inducción es un proceso mental que consiste en inferir de algunos casos particulares observados la ley general que los rige y que vale para todos los de la misma especie.

El método de investigación aplicado a este proyecto es el método inductivo, ya que permitirá desde la observación de un hecho específico en dos IPS's, conocer experiencias para la organización que aporten un conocimiento general en torno del tema como es el cambio organizacional a partir de la transformación tecnológica por la que la Caja atraviesa.

1.4.3. Fuentes. Una fuente de información es una persona u objeto que provee datos, estas se clasifican en primarias, secundarias y terciarias. A continuación su definición de acuerdo con Silvestrini y Vargas. (2008, 01):

1.4.3.1. Fuentes primarias. Contienen información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa. Componen la colección básica de una biblioteca, y pueden encontrarse en formato tradicional impreso como los libros y las publicaciones seriadas; o en formatos especiales como las micro formas, los videocasetes y los discos compactos. Otros ejemplos en técnica de recolección de información primaria tenemos: la observación, entrevista, cuestionarios, test, la encuesta, los diagramas psicométricos. En cuanto a las fuentes Primarias y en pro del desarrollo del tema objeto de estudio se han establecido las siguientes:

Colaboradores con perfil de usuario VERTICAL- SAP de las IPS's Tuluá y Buga, dado que son los que están directamente involucrados con la plataforma tecnológica y los cambios que esta ha generado en ellos y en su percepción. Aportes de algunos de los integrantes del grupo Smart, quienes fueron los encargados de la implementación y salida en vivo de la VERTICAL SALUD. Algunos directivos como el Director Administrativo, Subdirector de Salud, Directoras de IPS de las Regionales Buga y Tuluá, Jefe Financiera General y Jefes administrativos y Financieros de las Regionales en mención, quienes ejercieron su liderazgo frente a la implementación de esta nueva tecnología, además del apoyo relacionado con los aspectos que inciden en todo el proceso de transformación o de cambio al colaborador como ejecutor de la plataforma.

1.4.3.2. Fuentes Secundarias. Contienen información primaria, sintetizada y reorganizada. Están especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos. Componen la colección de referencia de la biblioteca y facilitan el control y el acceso a las fuentes primarias. Se debe hacer referencia a ellas cuando no se puede utilizar una fuente primaria por una razón específica, cuando los recursos son limitados y cuando la fuente es confiable. La utilizamos para confirmar nuestros hallazgos, ampliar el contenido de la información de una fuente primaria y para planificar nuestros estudios. En cuanto a las técnicas de recolección secundaria tenemos que decir, que los datos suelen encontrarse diseminadas, ya que el material escrito se dispersa en múltiples archivos y fuentes de información. La técnica de la fuente de información secundaria se denomina documental y sus fuentes principales son: Internet, las bibliotecas, organismos estatales y de empresas, librerías etc. En cuanto a las fuentes secundarias y en pro del desarrollo del tema objeto de estudio se han establecido las siguientes:

Modelo de encuesta de percepción de la VERTICAL SALUD - SAP, la cual fue elaborada por el grupo Smart – SAP, en cabeza del staff Gestión del Cambio en

pos de identificar de una manera cuantitativa como se dio todo el proceso de ejecución de esta plataforma, y el cambio que le significo al colaborador.

Sesiones de promotores de Cambio, las cuales en cada una relatan el significado, estructura y fases de la implementación del Proyecto SAP-ERP y VERTICAL SALUD.

Finalmente todos aquellos documentos relacionados con los procedimientos administrativos de ambas IPS; frente a la operación de los sistemas legados y de la actual plataforma tecnológica sobre la operan y se centra la columna vertebral del cambio implementado.

1.4.3.3. Fuentes terciarias. Son guías físicas o virtuales que contienen información sobre las fuentes secundarias. Forman parte de la colección de referencia de la biblioteca. Facilitan el control y el acceso a toda gama de repertorios de referencia, como las guías de obras de referencia o a un solo tipo, como las bibliografías. Para el caso específico del trabajo no aplican estas fuentes terciarias.

1.4.4. Técnicas de recolección. Entre las técnicas de recolección y análisis de datos como lo referencian Investigación cuantitativa vs cualitativa (2008, 02):

1.4.4.1. La investigación cuantitativa. Es un método de investigación donde el objetivo es estudiar las propiedades y fenómenos cuantitativos y sus relaciones para proporcionar la manera de establecer, formular, fortalecer y revisar la teoría existente, además desarrolla y emplea modelos matemáticos que competen a los fenómenos naturales.

Con el objeto establecer cuál es la percepción que tienen los colaboradores de ambas IPS, que han sido impactados operativamente por la VERTICAL SALUD, se efectuará encuesta de percepción del cambio, en la que se puedan identificar dimensiones como, estilo de liderazgo, comunicación, resistencia al cambio, entre otros.

1.4.4.2. La investigación cualitativa. Como su nombre lo indica evita la cuantificación; su propósito es el de explorar las relaciones sociales (estructura) y

describir la realidad tal como la experimentan los respondientes, además busca explicar las razones de los diferentes aspectos de tal comportamiento.

Respecto de esta técnica y dando respuesta a las fuentes de información a recurrir para cumplir con los objetivos de esta investigación se propone efectuar entrevistas semi-estructuradas al Director Administrativo, Subdirector de Salud, Directoras de IPS de las Regionales Buga y Tuluá, Jefe Financiera General y Jefes administrativos y Financieros de las Regionales en mención.

1.4.5. Criterios de Inclusión. Son requisitos para los colaboradores a encuestar:

- a) Tener usuario SAP e interacción con este.
- b) Haber interactuado con el sistema legado.
- c) Ser parte del personal contratado de planta.
- d) El personal encuestado debe formar parte de las áreas de medicina general, fomento de la salud, salud oral y administración.

Los siguientes cuadros relacionan el número de personas y los diferentes cargos a los cuales se les aplicarán la encuesta, tanto para la IPS Tuluá, como para Buga, cuyo promedio de encuesta oscila alrededor de 136 colaboradores que corresponde al 62 % de la población total. (218 colaboradores de las dos IPS objeto de estudio).

Tabla 4. Relación de cargos a encuestar IPS Tuluá

IPS REGIONAL TULUÁ	
Cargo	Número de personas
Médicos generales	9
Auxiliares adtivos	1
Auditor Medico	1
Auxiliar enfermería IPS regional	6
Auxiliar salud oral regional	6
Enfermera jefe regional	1
Odontólogo regional	3
Oficinista IPS regional	9
Total	36

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Relación de cargos a encuestar IPS Buga

IPS REGIONAL BUGA	
Cargo	Número de personas
Médicos generales	27
Auxiliares adtivos	1
Auxiliar central de citas regional	13
Auxiliar citas regional	1
Auxiliar de autorizaciones	1
Auxiliar de enfermería regional	7
Auxiliar de estadística regional	1
Auxiliar enfermería IPS regional	12
Auxiliar salud oral regional	11
Auxiliar SIAU regional	2
Enfermera jefe regional	5
Liquidador cuentas medicas	1
Odontólogo regional	6
Oficinista IPS regional	1
Total	89

Fuente: Elaboración Propia

Además, también se empleará el mismo instrumento de encuesta aplicada al personal operativo y adicional a este se les realizarán entrevistas al grupo directivo distribuidas así:

Tabla 6. Relación de cargos a entrevistar directivos

IPS REGIONAL TULUÁ Y BUGA	
Cargo	Número de personas
Director administrativo	1
Subdirector de salud	1
Jefe administrativo regional Buga	1
Jefe administrativo regional Tuluá	1
Jefe Financiero general	1
Directoras IPS regional Buga y Tuluá	2
Total	7

Fuente: Elaboración propia

El procesamiento de datos se realizara con los programas ATLAS TI para el componente cualitativo y el SPSS para el componente cuantitativo.

1.4.6. Fases de investigación. Dada la envergadura de este trabajo de investigación, se enuncian a continuación las fases por las cuales atraviesa en pos de lograr cada uno de los objetivos propuestos.

1.4.6.1. Fase 1. Revisión Bibliográfica de los diferentes postulados respecto del diagnostico, y medición de la percepción del cambio organizacional, que contribuyera a ampliar la visión conceptual, frente a la definición de las variables que se abordarán en este trabajo, sobre las cuales se diagnosticará la percepción del cambio en los colaboradores y directivos, aplicable al caso la Caja en cuestión, con la implementación de la Vertical Salud en las IPS de Tuluá y Buga.

1.4.6.2. Fase 2. Revisión documental de los procedimientos administrativos, ejecutados por los sistemas legados salud 100 (Ips Buga) y SIIS (Ips Tuluá), así como de la actual plataforma SAP – Vertical Salud, con el fin de conocer las características específicas de cada uno y como estas influían en la prestación del servicio para las Ips´s objeto de estudio. Y que llevaron a la Caja a tomar la decisión del cambio tecnológico.

1.4.6.3. Fase 3. Con base en el estado del arte respecto del cambio organizacional, se diseñaran los correspondientes instrumentos cuantitativos, como encuestas, y cualitativos como entrevista estructurada, que permitan medir la percepción del cambio en los colaboradores de las Ips´s de Buga y Tuluá. Asi como del grupo directivo.

1.4.6.4. Fase 4. Se aplicarán los instrumentos diseñados (125 encuestas a los colaboradores de las Ips´s de Buga y Tuluá y 7 entrevistas al grupo directivo seleccionado), con el propósito de conocer la percepción del cambio organizacional respecto de las variables: planeación organizacional, comunicación, liderazgo, motivación organizacional y resistencia al cambio. Dicha aplicación se realizará en grupos no menores a 10 personas, que garantice la confidencialidad de la información, con una duración aproximada de 30 minutos, cuyo periodo de aplicación, será el acordado entre las Ips´s e investigadoras, y serán efectuadas en las sedes de las mismas y puestos de trabajo de los Directivos.

1.4.6.5. Fase 5. Finalmente, se consolidará y se analizará la información arrojada por las encuestas y entrevistas a través del los software especializados en minería de datos, como el Atlas tI y el SPSS, frente a las variables definidas previamente en los instrumentos, donde en el caso de las encuestas constan de 28 preguntas divididas en cinco aspectos a considerar, las cuales fueron analizadas pregunta a pregunta y de manera consolidada por aspecto y así por cada Ips objeto de estudio; por otro lado dada la similitud de las instituciones, se procedera a comparar la Ips de Buga y de Tuluá, en los resultados arrojados. De otro lado para el caso de la entrevista, se efecturaon 18 preguntas, agrupadas en los mismos 5 aspectos a evaluar en las entrevistas, cuyo Análisis también se efectura pregunta a pregunta y se consolida por aspecto, para finalmente ser comparado frente al análisis de las encuestas de las Ips de Buga y Tuluá. Teniendo en cuenta que la escala de medición oscila de 1 a 5, en donde el 1 es que está totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo; en consecuencia todas aquellas preguntas que oscilen entre un promedio de calificación de 4 a 5, serán cafificadas como buenas, aquellas que oscilen en un promedio de calificación de 3 a 4, serán calificadas como regulares y aquellas que oscilen en un promedio de califiacion de 1 a 3, serán calificadas como malas.

1.4.7. Consideraciones éticas. Como consideraciones éticas para esta investigación se tienen en cuenta las siguientes:

1.4.7.1. Manipulación de la información. La recolección de la información se realizara para el caso de las encuestas en medio físico, en grupos no menores de 10 personas, cuyos formatos se diligenciaran de manera anónima, que serán depositados en buzón aforado, luego durante el análisis de datos estos se entregarán en resultados consolidados, ahora bien para las entrevistas se realizarán con personal previamente definido en el trabajo de investigación.

1.4.7.2. Privacidad y confidencialidad. La información recolectada será analizada y procesada por las integrantes de la investigación en donde ningún miembro externo o interno a la organización tendrán acceso a esta información. Una vez terminada la investigación los formatos de las encuestas serán destruidos. De otro lado por solicitud de la Empresa donde se realizará este trabajo de investigación, se obviará la utilización del nombre propio de la misma, Con el fin de ser prudentes en la utilización de la información primaria y secundaria expuesta, así como de los resultados obtenidos.

El riesgo ético es menor que el mínimo, dado que no afecta la empresa y su buen nombre como tampoco el talento humano; es básicamente un trabajo

administrativo con el objetivo de aportar estrategias para el manejo del cambio organizacional en las personas.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1 Cambio. En vista de los cambios organizacionales y de las transformaciones sociales, culturales y tecnológicas que se han venido desencadenando en el mundo, a partir de fenómenos como la globalización, el ser humano se ha visto enfrentado a diferentes retos que ponen a prueba su entendimiento, su comportamiento y su aprehensión del mismo, que ponderan como única constante el cambio; ahora bien teniendo en cuenta que estos cambios son liderados por seres humanos, no se puede soslayar el papel que juega como artífice, ejecutor y reflejo de los mismos, En correspondencia innumerables estudios que hablan acerca del ser humano, insisten en la tendencia natural, de éste, por el temor de lo desconocido, de lo nuevo, ya que por naturaleza se acomoda a lo que le represente cierto grado de estabilidad, máxime cuando uno de los mayores problemas a que hace frente el hombre, lo constituye la "RESISTENCIA AL CAMBIO", que a su vez se origina como la manifestación de inseguridad ante el cambio de las rutinas y costumbres establecidas, utilizándose un mecanismo de defensa a la incapacidad por asimilar nuevos criterios, sistemas o procedimientos. Ahora bien cambio es también definido como el efecto de dejar una cosa para tomar otra; en si misma lleva a asumir que el fenómeno como tal es diferente dependiendo del contexto en el que se desenvuelve, y es definitivamente complejo para las personas que lo realizan, como manifiesta Reyes (2003) citando a Kurt Lewin, quien en su propuesta de cambio menciona que "para tomar un cambio efectivo y duradero, la idea debe descansar en la premisa de descongelar valores antiguos, cambiar y recongelar estos nuevos valores".

De esta forma se puede asegurar que el cambio es un proceso continuo y no un evento aislado, es un fenómeno en devenir constante, que muta y permea la existencia de las estructuras sociales, llámense familia, instituciones de carácter político, educativo, organizacional y del mismo individuo, que en este último es el que da la pauta para esa transformación en los diferentes grupos antes mencionados y en el que además coexisten también una secuencia progresiva de comportamientos que deben de ser experimentados y dominados para poder administrar el cambio adecuadamente bajo estas estructuras. Es así como todo cuestionamiento acerca del cambio, no es una simple acepción expuesta por la tendencia o por el momento coyuntural en el que vivimos, el término cambio, tiene sus primeras presunciones e inicios por el año 500 A:C, con Morgan (1998) citando a Heráclito quien en aquellos años esbozaba:

Nadie puede bañarse dos veces en el mismo río, pues las aguas están fluyendo constantemente, él fue uno de los primeros filósofos en presentar la idea de que el

universo es un estado constante de cambio y lo reforzaba con su frase célebre todo cambia y nada permanece; todo se mueve y nada queda fijo... las cosas frías se tornan calientes, las cosas calientes se vuelven frías. (p.221)

Al mismo tiempo le complementan Beckhard & Harris (1988) cuando sostienen

Cambian las relaciones entre naciones, instituciones, socios empresariales: cambia la estructuración de los que tienen y los que no tienen, cambian los valores y normas predominantes que gobiernan la sociedad y a las instituciones; cambian el carácter y la cultura de las organizaciones, cambia la forma de hacer el trabajo y cambian las prioridades en torno a la manera de pasar el tiempo y vivir la vida. (p. 1)

Con esta afirmación, confirman desde otra perspectiva que el cambio es un fenómeno que no tiene distinguos y es aquello para lo que los ciudadanos del mundo en cualquier escenario que se desenvuelva, se han venido preparando y evolucionando con el pasar del tiempo, no a la misma velocidad, es de reconocerse que algunos tardan un poco más en asimilar la necesidad imperante de evolucionar, pero a la postre es el único camino de la sobrevivencia. Ramírez C. (2007) exponen “La administración del siglo XXI se ve obligada a llevar previsiones de cambio permanentes, consecuencia de la serie de mutaciones, tendencias y situaciones previstas para este siglo en distintas áreas o manifestaciones de la vida humana”. (p.17).

2.1.2. Organización. Del mismo modo que el cambio ha sido descifrado, definido, determinado, y dado el proceso de contextualización hacia todo lo que constituye el cambio organizacional se debe retomar el término organización y su significado desde diferentes ópticas que se traen a colación (Jones, 2008; Noer, 1997) quienes señalan:

Una organización es una herramienta que utilizan las personas para coordinar sus acciones con el fin de obtener algo que desean o valoran, es decir, lograr sus metas. Las personas que valoran la seguridad crean una organización que puede llamarse fuerza policiaca, ejército, o banco. Las personas que valoran el entretenimiento crean organizaciones como Walt Disney Company, CBS o un club local. Las personas que desean apoyo espiritual o emocional crean iglesias. Una organización es la respuesta a una necesidad humana y el medio de satisfacerla. Cuando hay nuevas tecnologías disponibles y se descubren nuevas necesidades se crean nuevas organizaciones; además mueren o se transforman cuando las necesidades a las que algunas vez respondieron ya no son importantes o han sido reemplazadas por otras. (P. 2); Somos una multitud de hormigas aferradas a un tronco resbaladizo que se desliza hacia un río de corriente crecida e incontenible. Vamos de un lado a otro, realizamos juntas, redactamos informes, arrojamos por la borda a varias de nuestras “compañeras hormigas”.... Y al tiempo que discutimos sobre la dirección en que iremos y sobre quien nos va a conducir sin importar cuánto esfuerzo hagamos para controlarlo, transformarlo o minimizarlo, ese tronco ira a donde deba ir. Sé que hay muchas rocas y cascadas río abajo y no estoy seguro de que las hormigas que quedemos, o el tronco, vayamos a sobrevivir el viaje. (p. 7)

Estas descripciones cada vez más parecidas a nuestro estado actual, en donde se asemeja al sobreviviente perdido en la selva y su lucha por salir adelante, también se observa que a través de los años el hombre trabaja más horas al día y el ingreso más frecuente de la mujer en el mundo de las organizaciones, que al mismo tiempo reúne al concepto de cambio y el concepto de organización, que no podrían en este momento de economías tan convulsionadas, existir el uno sin el otro, es precisamente en la organización donde los cambios subyacen y florecen cada día, en cada rutina, en cada objetivo trazado, en procura de mantenerse, crecer y ser competitivo, quien no lo hace, con seguridad desaparecerá de lo que conocemos como mercado.

2.1.3. Cambio organizacional. De esta manera es necesario entonces reunir ambos conceptos, que dan carácter al concepto formalizado del cambio organizacional, requerido para el acercamiento profundo del Cambio acaecido en la Caja de Compensación, así como lo demuestran (Jones, 2008; Beckhard et al. 1988) el cambio organizacional es:

Proceso por medio del cual las organizaciones pasan de su estado actual a algún estado futuro deseado, para aumentar su eficacia, cuyo objetivo es buscar nuevas y mejores maneras de hacer las cosas, generando así valor agregado a los negocios y la productividad; cuando las organizaciones entran en declive es necesario reestructurar recursos para mejorar su adaptación al ambiente. (p. 269); El cambio organizacional tiene implicaciones esenciales en la capacidad que una empresa tenga de enfrentar contingencias, lograr la ventaja competitiva, administrar eficientemente la diversidad y aumentar su eficacia y capacidad para innovar. (p. 11); Todo cambio organizacional implica tres estados: El estado futuro, al que los directivos quieren que llegue la organización; el estado presente, aquel en el que la organización se encuentra actualmente; y el estado de transición, la serie de condiciones y actividades que tiene que atravesar la organización para trasladarse del presente al futuro. (p. 31)

Luego, otra de las acepciones u homónimos encontrados para definir el cambio organizacional y que es menester mencionarla por la evolución ensimismada que le conforma, es aquella relacionada con el cambio profundo, donde se expone el hecho que:

Usamos cambio profundo para describir el cambio organizacional que combina modificaciones internas de los valores de la gente, sus aspiraciones y conductas, con variaciones externas en procesos, estrategias, prácticas y sistemas. En el cambio profundo hay aprendizaje, la organización no se limita a hacer algo nuevo, crea capacidad de hacer las cosas, en una forma distinta. (Senge et al. 2000, p. 14).

Esta es una acepción un poco más humanista de lo que significa cambio organizacional, representa a la organización y a sus ejecutivos como un sistema que vive y en constante evolución y por lo mismo debe prestar más atención a las personas, que le conforman, a sus motivaciones y a sus interacciones, en procura de poder sostener así su rentabilidad a lo largo del tiempo, creando

espacios para el aprendizaje, donde desde la retroalimentación de diversos temas y desde una perspectiva sistémica pueda difundirse una visión compartida, fundamental para el trabajo en equipo en consecución de ese estado futuro al que se desea llegar. Furnham, A (2001) opina “El cambio es omnipresente y constante, se puede planear o no, y por ello algunas organizaciones son proactivas y otras reactivas, los cambios también pueden provenir de adentro o de afuera, o ambas cosas”. (p. 645)... y complementa “El desarrollo organizacional, se utiliza para describir los enfoques del cambio en las organizaciones, se trata de un esfuerzo planeado y permanente para que dicho cambio resulte efectivo y cuando sea posible humano”. (p. 656).

Demostrando con esto, que todo aquello relacionado con cambio organizacional no es más que la ruptura y aleación misma de un estado actual, con aquel que se desea conseguir, no sin antes atravesar por toda una serie de pasos de transición que con seguridad concluirán en ese estado futuro y en acción del cambio organizacional, buscando romper con el statu quo en pro del beneficio general de la organización, sobre los intereses particulares, anteponiéndose a la señales del ambiente, pero sin soslayar su recurso humano. Bajo esta misma línea y luego de definir el concepto de cambio organizacional, es preponderante establecer que razones o agentes pueden llevar a que las organizaciones de cualquier naturaleza, decidan establecer transformaciones que modifiquen su interior, así como la interrelación de ellas con el exterior o su entorno - macroambiente. Murillo et al. (2011) citando a Hellriegel y Slocum:

Globalización: La cada vez mayor aparición de mercados mundiales, atendidos por grandes empresas internacionales o multinacionales; genera presión en las organizaciones nacionales, lo cual las lleva a realizar un rediseño de sus operaciones o a considerar la opción de llevar a cabo uno o varios cambios significativos... Tecnología: La Tecnología de la información y las comunicaciones dan hoy a las organizaciones, la capacidad de desarrollar una flexibilidad necesaria para hacer frente a la competencia internacional. El mundo entero se comunica a través de este tipo de innovaciones y el que las organizaciones incursionen en este aspecto, les otorga una ventaja frente a quienes aún no lo han hecho... Redes sociales: Comprender las redes sociales que abundan en la actualidad, es un requisito para que los gerentes puedan ser efectivos, las redes sociales han transformado la manera en que las personas se comunican, buscan trabajo, realizan negocios y forman grupos... Diferencias generacionales: Las expectativas de los jóvenes que ahora están ingresando al mundo laboral y que se convierte en la primera generación que ha usado desde la infancia un sin número de innovaciones y creaciones que las personas de generaciones atrás no conocen sino hace algunos años, son poco realistas, pues son personas impacientes a la hora de resolver problemas complejos. (p. 117-118).

Sobre este postulado le complementan Beckhard et al. (1988) quienes manifiestan:

Las fuerzas que requieren de un cambio en los grandes sistemas actuales tienden a originarse fuera de la organización. Los cambios en la legislación, la demanda del

mercado como respuesta de la competencia mundial, la disponibilidad de recursos, el desarrollo de la nueva tecnología, con frecuencia requieren que los directivos de una organización rediseñen las estructuras y procedimientos organizacionales. (p. 33).

Definiciones complementarias que ubican el concepto en el contexto del desarrollo organizacional, donde para avanzar hacia la sostenibilidad económica y del mercado se deben atender fuerzas internas y externas que ponen a las organizaciones en cierto grado de vulnerabilidad, llevándolas a tomar decisiones tendientes a replantear procesos, productos, estrategias, misión, visión, maneras de hacer negocios y actitudes, que de nuevo los ubiquen al inicio del ciclo organizacional o bien en la cima del éxito, pero que garanticen en definitiva su permanencia, su posicionamiento en la mente de su población objetivo y del mercado; corroborando así lo que numerosos estudios y casos han demostrado donde muchas de las transformaciones organizacionales se gestan más que de adentro desde fuera de sus estructura, de aquellas fuerzas que constantemente modifican el accionar de las mismas y que por física necesidad llevan a estas modificaciones internas para continuar vigentes en el medio que se encuentre involucrado. “Para comprender como administrar el diseño y cambio organizacionales primero es necesario comprender de que manera las organizaciones afectan al ambiente y se ven afectadas por él” (Jones, 2008, p. 20).

Ahora bien, cabe mencionar que internamente el cambio organizacional también reviste de importancia los procesos internos que funcionan a lo largo y ancho de la organización, que llevan sus productos o servicios hacia su nicho de mercado y que de una u otra forma presionan para que la decisión de cambio se genere, llevando consigo mutaciones a los mismos, así como lo manifiestan Murillo et al. (2011).

El cambio en los procesos es todo aquello que implique una nueva forma de ejecutarlos que afectan el entorno en el que se desenvuelven, produciendo una reacción tanto a nivel individual de las personas como de la organización en general, la cual genera la necesidad de establecer conjuntamente elementos de cohesión que empalmen las metas y dispositivos metodológicos con las expectativas de cambio, acelerando de esta manera su aceptación y facilitando los procesos de direccionamiento en las organizaciones.(p.93)

Nótese entonces que el cambio organizacional, no es una moda como sucede con diferentes herramientas administrativas que por temporadas entran en las organizaciones y se quedan o sencillamente salen de ella sin mayor relevancia, es el cambio más vale el vehículo en el cual viajan esas diferentes herramientas y que rompen con el equilibrio residente en cada rincón de las empresas o entornos,

buscando que con ello la empresa avance en consecución de sus objetivos, de sus metas. No obstante no existe una única y radical definición universal de su significado y como este se presenta en las organizaciones, es más una presunción camaleónica que muta de acuerdo a la época, etapas del mercado en el que se encuentre, como ocurre en este caso con el cambio como transformación estratégica que según Senge, Roberts, Ross, Smith, Roth y Kleiner (2000).

Está Basada en la idea de que las organizaciones ya están pobladas por personas inteligentes y conscientes, empeñadas en la búsqueda colectiva de significado en la dirección de la empresa, compromete a mas cabezas en intervenir en la búsqueda de nuevas maneras de definir y crear valor para los clientes, buscando y ocupando nuevo espacio competitivo, hallando maneras de cambiar las reglas del juego en su favor. (p. 453).

Es así pues, como en estos tiempos llamados de la información, que ha trascendido fronteras y con estas abstracciones acerca del cambio organizacional debe reconocerse la importancia que ha venido teniendo la Transformación estratégica como ejemplo fehaciente de los cambios de mentalidad, actitud e iniciativas de fragmentación del statu quo, que hacen que las organizaciones modifiquen sus estructuras, plataformas, culturas, procesos, aprovechando todas aquellas fuerzas externas e internas para trazar objetivos estratégicos que requieren en su interior la realización de proyectos e iniciativas que con sólo proponerlas ya exponen un primer paso hacia el cambio organizacional de gran escala, sin querer decir que de otra manera no exista cambio, pero con las tendencias de mapas estratégicos, BSC y demás que están a la orden del día. En correspondencia puede argüirse entonces que bien a través de una efectiva planeación estratégica o por la simple exploración del entorno que denote que debe llevarse a la empresa hacia una evolución, la organización se propone la realización de uno o varios cambios que estratégicamente procede a canalizar todos sus esfuerzos y recursos hacia el alcance de un objetivo común, adicional de una efectiva administración de estas iniciativas.

Ahora bien para el caso de la Caja de Compensación objeto de estudio y su respectivo cambio organizacional a través de la plataforma Vertical Salud-SAP, para toda su subdirección de salud y su red prestadora del servicio, está fundamentada lógicamente en una necesidad del entorno, bajo las perspectivas de mercado, política entre otras; que le impulsaron a evolucionar a la vanguardia que el mismo entorno le exigía para dicho momento en razón de seguir siendo competitivos y sostenibles tanto social, como económicamente y ambientalmente, De modo que para lograrlo trazaron la ruta de esta evolución a través de la innovación de las Tics, así como de los procedimientos que en ellos tenía su realización, sin que ello significase necesariamente la creación de un servicio adicional que captara la atención de un segmento de mercado como tal. Ramírez (2007) señala:

El avance de la tecnología de la información hará evolucionar a las empresas a una velocidad de reacción inmediata en función de la rápida mutación de productos y negocios, de los mecanismos de información y del cambio en los estilos de vida y preferencias de los consumidores, en este contexto el empresario debe cambiar su rol de un agente pasivo – activo, a un agente dinámico emprendedor para hacer frente a aprovechar el flujo de la información digital que permite automatizar los sistemas, y actividades diversas de la organización. (p. 43).

Postulado que reafirma la intención de la coyuntura actual donde la obsolescencia esta a la orden del día y depende de los líderes y su visión prospectiva del entorno interno y del macro-entorno, así como su propia reinención casi que diaria, lo que le permitirá seguir participando activamente del mercado y rescatando de él los resultados esperados o propuestos desde sus lineamientos estratégicos, Ramírez (2007) reitera:

El empresario actual y el administrador de empresas no pueden ser ajenos a la tecnología y todo lo que ella conlleva integrado en lo que podríamos denominar, sistema tecnológico que abarca una serie de situaciones, actividades y procedimientos condicionantes para satisfacer la demanda de los mercados por parte de la empresa y la competencia. (p. 77).

Luego, la tecnología se reviste así misma no solo como un vehículo a través del cual se ejecuta una operación, sino que lleva intrínseco el hecho de ser creadora de valor para la organización, como también lo es en términos financieros la cotización al alza de una acción en el mercado de valores, el hecho de estar a la vanguardia y de combinar habilidades, conocimientos, capacidades, técnicas, materiales, maquinas, computadores, herramientas y software para transformar un producto que se traduce sistemáticamente en valor para la organización, mayor eficiencia, productividad e incluso impacta sobre el diseño estructural de la misma que a la postre no le genere cargas excesivas o sobrantes en su camino a la eficiencia. Jones, G. (2008).

Las organizaciones utilizan la tecnología para volverse más eficientes, más innovadoras y ser más capaces de enfrentarse a las necesidades y deseos de las partes interesadas cada departamento o función es responsable de crear competencias y desarrollar la tecnología que le permita contribuir de manera positiva al desempeño de su organización, cuando esta cuenta con la tecnología que le permite crear valor, necesita además una estructura que maximice la eficacia de dicha tecnología, así como las características del ambiente requieren que las organizaciones hagan ciertas elecciones de diseño organizacional, las características de las diferentes tecnologías afectan la elección de la estructura de una organización. (p. 240).

Obviamente sin presumir que sea la solución a todos los problemas de competitividad que tengan las organizaciones, con su aplicación y reinención periódica dentro de su estructura, ella trae consigo nuevos retos no solo a nivel operativo o de direccionamiento estratégico sino que además transforma de

manera radical los procesos organizacionales, culturales y las formas de trabajo del ser humano, que tardíamente o no, tendrán una incidencia directa en la certidumbre de ellos y a los despidos masivos, dado el ajuste inminente de dicha estructura organizacional, tales situaciones más cualitativas serán expuestas a continuación, con ponencias que permitir discernir acerca del rol del ser humano frente a los cambios organizacionales y sobre todo aquellos que intiman con la innovación en tecnología, que por encima de cualquier argumento es un mal necesario en estos tiempos de la explosión en las comunicaciones y máxime cuando el uso de tecnología avejentada e ineficiente no le aporta al proceso productivo de las organizaciones y puede generar consecuencias mayores respecto de la sostenibilidad de las mismas y de su grupo humano; tal como lo expresa Escorsa y Valls (1997):

Las mejores empresas abandonan a tiempo la antigua tecnología y se lanzan con decisión hacia la nueva. Lo han hecho empresas como Procter and Gamble, Gould. Las conclusiones son muy claras, las empresas han de acostumbrarse al cambio continuo, es necesario atacar y defenderse al mismo tiempo, la innovación es arriesgada, pero no innovar es aun más arriesgado. (p. 18).

Ramírez, C. (2007):

Vemos que la innovación tecnológica en la empresa determina por un lado el ritmo de cambio al que se somete la organización acompañada de un crecimiento cuantitativo en su capacidad productiva y una aceleración en el cambio cualitativo, algo que cada día es más importante para la empresa, no ya solo para expansionarse sino para sobrevivir. (p. 77)

Martínez, M. (2002)

La disposición al cambio y una concepción amplia acerca del papel de la informática en las compañías que pretendan aplicar el rediseño de procesos, si bien no es una condición suficiente, es un requisito para el éxito de la reingeniería. (p. 164)

2.1.4. Categorías del cambio organizacional. En primera instancia se debe tener presente que las organizaciones están compuestas antes que nada por personas, con sus fortalezas y debilidades, y que entre una y otra van formando pequeños grupos con vida propia dentro de las organizaciones, "La gente compone el sistema social interno de las organizaciones, este sistema consta de individuos y grupos, estos últimos tanto grandes, como reducidos". (Davis et al, 1999, p. 6), Así que a partir de conformar ya un sistema social bajo su estructura formal, los hará vulnerables a cualquier modificación que les afecte dentro de su sistema. De esta forma tras la puesta en marcha de todo cambio organizacional, recientemente continuo y sistemático dentro de sí, bien por las fuerzas del entorno o por su propia evolución, que las constriñe o las amplían según sea, pero que trastocan el devenir constante de ellas y de aspectos tan intangibles y singularmente soslayados, como lo que compete al ser humano y su interacción con el entorno, con las estructuras formales e informales.

El comportamiento de cualquiera de los miembros del sistema puede ejercer un impacto directo o indirecto sobre el comportamiento de cualquier otro. Si bien estos impactos pueden ser grandes o pequeños, todas las partes del sistema son

mutuamente interdependientes, para decirlo llanamente, un cambio en una parte del sistema afecta a todas las demás partes. Por lo tanto los sistemas sociales son sistemas abiertos que interactúan con su alrededor. (Davis et al, 1999, p. 95)

Del mismo modo, esa presumible conciencia acerca de modificaciones en el comportamiento por parte de un cambio ejercido, no pueden ser simples flashes captados soslayadamente por el grupo directivo o por el grupo encargado del cambio específicamente, debe ser tan profundo como el estudio previo del cambio mismo, por muchas implicaciones tecnológicas que tenga; a esto Wendell, Cecil y Robert (2007) señala:

El conocimiento de cómo funcionan las organizaciones emana de la investigación y la teoría básica de las ciencias del comportamiento, incluye la comprensión de la dinámica de los individuos, grupos y sistemas sociales orientados hacia las metas, el conocimiento de cómo ocurre el cambio comprende los procesos por los cuales se puede cambiar y el cambio. (p. 91); Para pronosticar que cambios en las condiciones dadas tendrán ese resultado, tenemos que concebir la vida del grupo como resultado de constelaciones específicas de fuerzas dentro de un entorno más grande, en otras palabras, los pronósticos científicos o consejos de métodos de cambio deben estar basados en un análisis del campo como un todo incluidos sus aspectos psicológicos y no psicológicos. (p. 97).

Así pues queda claro que para entrar a implementar un cambio se debe tener en cuenta que las organizaciones están conformadas por grupos y que de su conocimiento depende el éxito de la gestión organizacional; así como entender que para lograr dicha gestión, llámese cambio, reestructuración, reingeniería, el conocimiento no significará más que un concepto objeto de un procedimiento o protocolo, o un recoveco mas de las oficinas de gestión humana, debe complementarse con la apertura y disposición de sus ejecutivos hacia el empoderamiento de sus empleados y la gestión del cambio teniendo presente el entorno social interno que le compone y el conocimiento profundo de esa dinámica social y el comportamiento que lleva ensimismado.

El cambio plantea la necesidad de generar una modificación que permita cambiar la mentalidad de los ejecutivos y las personas, de tal manera que desarrollen la capacidad de cambiar con los elementos de cambio necesarios y de decidir su rumbo autónomamente. La idea de implementar un cambio organizacional es formar una organización inteligente, en la que cada persona pueda tomar decisiones frente al cambio, ya que no es una opción. (Murillo et al, 2011, p.96).

Entre tanto, por esa misma composición social dentro de las organizaciones hace que el hecho de gestionar el cambio en sí mismo, no sea algo que se ejecute por sí solo, o se equilibre por las mismas fuerzas del entorno o por el cambio mismo. Requiere antes que nada de un reconocimiento especial de la situación, logrado a través del análisis y diagnóstico de las fuerzas que lo impulsan, de su naturaleza

intrínseca que permita seleccionar la mejor manera de planearlo y ejecutarlo teniendo en cuenta todas las dimensiones que en él pueden coincidir, tanto operativas, como financieras y de la gestión del recurso humano en interacción con él. De esta forma queda claro que la organización laboral, al constituirse como un sistema social abierto, complejo y cambiante, se le hace imprescindible comprender la dinámica de la misma, con la finalidad de garantizar la flexibilidad del sistema a través de mecanismos que logren asimilar y adaptarse creativamente a las influencias del entorno y del cambio por emprender. Ahora bien la utilidad del diagnóstico radica especialmente en entenderle textualmente en su contexto y así aplicar las mejoras pertinentes, así como la potencialización de las fortalezas existentes, Lainé (s.f.) describe:

El diagnóstico es un proceso cíclico, sistémico, flexible y con carácter proactivo. Sus objetivos centrales son: conocer y describir la situación actual de una organización dada, para determinar sus fortalezas y debilidades, así como las amenazas y oportunidades que le ofrece el entorno en el cual se encuentra insertada. La recopilación de datos posibilita: la orientación hacia la disminución o erradicación de problemas y definir planes de acción a seguir, delimitando sus posibles efectos y pautando igualmente las fuentes de resistencia a las transformaciones pertinentes, que pudiesen obstaculizar la movilización de recursos necesarios para el cambio.

En razón de lo anterior y teniendo en cuenta que ya la organización ha hecho un diagnóstico operativo del cambio tecnológico ejecutado, el diagnóstico para el caso objeto de estudio avanza sobre la idea de la percepción que tienen los colaboradores de ese cambio, que luego de conocer su sentido más íntimo hacia donde evoluciona, donde se repliega, donde se constriñe en función de sus valores e intereses, así mismo podrá elegirse la estrategia más adecuada para intervenir y ajustar el proceso de cambio. En este orden de ideas la palabra, cambio necesariamente trae consigo un nuevo conocimiento, nuevos paradigmas que llevan al ser humano y a la organización a desaprender lo aprendido y nuevamente aprender en pro de su transformación y alcance de las metas propuestas, así como del desempeño esperado, en cuya acción tenderán a cambiar y permear el comportamiento de ese individuo inmerso dentro de dicha transformación y quien será el encargado de liderar desde su rol y conocimiento, tal proceso, que se manifestará de manera positiva o negativa a través de su actitud, como lo asegura Davis et al.(1999):

Las actitudes son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto de su entorno, su compromiso, con las acciones previstas y por ende en su comportamiento, la actitud da forma a una disposición mental que influye en nuestra manera de ver las cosas. A los administradores del comportamiento organizacional les interesa enormemente la naturaleza de las actitudes de sus empleados ante el trabajo, que cuando son negativas constituyen un síntoma de problemas subyacentes, como una causa contribuyente de nuevas dificultades, por el contrario las actitudes favorables son deseables para la dirección porque tienden a enlazarse con algunos de los resultados positivos buscados por los administradores; en las actitudes de cada empleado para

producir una respuesta condicionada por las sensaciones frente al cambio. (p. 274-275)

Robbins, S. (1999) aduce que

El comportamiento de la gente está basado en la percepción de lo que es la realidad, no en la realidad en sí misma, el mundo en la forma en que es percibido es lo que importa para el comportamiento. Ahora bien que es la percepción, de que se diferencia o que tiene de especial para concurrir hacia el comportamiento del individuo. Es así pues como percepción puede definirse como un proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Entre las características personales más relevantes que afectan la percepción están las actitudes, las motivaciones, los intereses, las experiencias pasadas y las expectativas. (P. 90-91)

Situación a la que también le complementan Díaz, Fuertes, Martín, Montalbán, Sánchez y Zarco (2004):

Los directivos y personal del mando deben ser conscientes de las percepciones diferenciadas que tendrán los miembros de su equipo ante un mismo hecho o circunstancia, puesto que las percepciones se sustentan en el sistema de valores individual de cada persona, es lógico suponer que esas serán distintas. (P. 133). Además la percepción que tienen los individuos de su entorno laboral incluye, por tanto, diferentes aspectos de la organización, cada persona, desde su posición y lugar de trabajo, puede percibir distintos tipos de factores y procesos de la organización, de tal manera que unos pueden afectar a toda la organización, como la estructura el sistema de dirección, los sistemas de recompensas y otros pueden afectar al nivel de cada departamentos o grupo de trabajo, como los procesos de comunicación, los conflictos, el control, pero en todos los casos responden a variables derivadas de la propia organización. (P. 256)

Es así como desde el punto de vista organizacional la percepción es totalmente incluyente dentro del comportamiento de los colaboradores y no pueden ser separados si se quisiera de sus intereses y sentimientos particulares, los cuales también intervienen en el comportamiento que ese individuo desarrolle durante su jornada laboral respectiva, sustentado sobre la base que el ser humano no simplemente abstraer segmentos de su realidad y las divide según el contexto en el que se encuentre, más vale las infiere según el mismo. Robbins, S. (1999) señala

Ya que no podemos asimilar todo lo que observamos, tomamos porciones y fragmentos, pero estos no se escogen al azar, al contrario se eligen de acuerdo con nuestros intereses, circunstancias, experiencia y actitudes, la percepción selectiva nos permite leer rápido a los demás, no sin el riesgo de dibujar una pintura imprecisa ya que vemos lo que queremos ver, podemos dibujar conclusiones no garantizadas de una situación ambigua, si en la oficina existe el rumor de que las ventas de su compañía están bajas y que podrían acontecer grandes despidos, una visita rutinaria del ejecutivo senior de la oficina matriz podría interpretarse como el primer paso para que la gerencia identifique a la gente que va a ser despedida, cuando en realidad tan acción podría estar muy lejos de la mente del ejecutivo. (P. 98). Finalmente, las expectativas pueden distorsionar sus percepciones de lo que verá en lo que espera ver, si espera ver que los oficiales de policía sean autoritarios, que los jóvenes no

tengan ambiciones, que a los directores de personal, les agrade la gente, o que los individuos que desempeñan un cargo público sean inescrupulosos, usted los percibirá como tales sin importar sus características reales. (P. 92) Igualmente el mismo expone que básicamente “percibimos el cambio organizacional como una amenaza o como una oportunidad, en realidad esto depende en gran parte de la percepción y de las expectativas de cambio que vivimos antes” (P. 70). E igualmente depende de la percepción del entorno y de las observaciones que hacen los mismos miembros de la organización sobre la estructura y los procesos en ella, de si se lleva a cabo o no un cambio a fondo. Por lo tanto el cambio organizacional es sumamente distinto de cualquier cambio planificado en el mundo real, la voluntad de los directivos, el entusiasmo y las ilusiones de los empleados, los fantasmas, y la angustia que acompañan cualquier cambio organizacional no se pueden anticipar y planificar. Por lo tanto, todas las herramientas y todos los procedimientos de asesoría tienen el objetivo final de poner en comunicación la variedad amplia de percepciones y experiencias. (P. 67)

Ahora bien, es totalmente natural que aún cuando la administración del cambio sea lo más organizada y humanizada posible, dado el tinte humanista intrínseco que reviste el cambio organizacional en los colaboradores a través de la aprehensión que tiene de él y como lo materializa a través de su comportamiento y actitud, es común y frecuente que siempre se va a generar en un mayor o menor nivel el conflicto. “El conflicto de acuerdo con Tagiuri, es inherente a la vida social”. (Davis et al, 1999, p. 337) “Y La manera en que las personas sienten un cambio es el factor que determina como responderán a él”. (Davis et al, 1999, p. 431), si de manera positiva o negativa según la percepción de la organización y del cambio que ha emprendido; es así como el reto para las organizaciones de hoy cuya única constante es cambiar y mutar a escenarios diferentes casi que a diario, corresponde con el correcto y efectivo manejo de ese desajuste en el equilibrio que viven las personas, más vale como dice Senge et al. (2000) “El temor y la ansiedad no se deben ver como problemas que hay que remediar, son reacciones naturales, hasta sanas, a los cambios en el nivel de apertura” (p.212), también es muy importante reconocer cuales pueden ser todas las posibles percepciones, por las cuales se da ese conflicto, y de esta manera se pueda planear como enfrentarlo; para esto varios autores exponen su propia posición frente a esas características de conflicto, que se manifiesta a través de la resistencia al cambio, y esta a su vez desde diferentes elementos dentro de la organización, entre ellos opinan (Beckhard et al, 1988; Murillo et al, 2011).

La mala percepción de las implicaciones de un cambio en el papel futuro de una persona y en sus responsabilidades es una importante causa de resistencia al cambio para que puedan tener una percepción más precisa acerca de su papel futuro en la organización y para asegurarles que en realidad si tendrán un papel que desempeñar. (p. 53); En cualquier proceso de transformación organizacional, los receptores de ese cambio se vuelven sensibles a todo lo que escuchan, ven y experimentan de tal manera que debemos entender que los receptores del cambio tienen condiciones previas o precursores, que terminan siendo parte de su proceso

de toma de decisiones, lo que produce comportamientos de apoyo o resistencia al cambio. (p.100) y también esboza que normalmente los seres humanos responden instintivamente al cambio, creando barreras que nacen desde sus sentimientos, tanto en su vida personal como en su vida laboral. (p.127).

Finalmente Murillo et al. (2011, p. 127-128) Citando a vértice, afirma que:

La resistencia al cambio gira en torno a tres razones que forman una pirámide, no querer, no poder y no conocer, siendo esta última la base de la pirámide, respecto a estas últimas, las personas que no poseen información suficiente para enfrentar al cambio, tienden a retrasarlo debido a la falta de comunicación sobre este o a una visión parcializada debido a su ámbito de influencia inmediato. El segundo nivel de esta pirámide lo conforman quienes aun teniendo información sobre el cambio, presentan resistencia por que asumen que no pueden cambiar pues sienten que no poseen las habilidades requeridas y esto es generado por el tipo de cultura organizacional, la falta de capacidad individual, las dificultades para el trabajo en equipo, la percepción de la falta de recursos o la sensación de que el verdadero cambio no se podrá producir. La voluntad juega un papel importante en la cima de la pirámide, pues el cambio genera sentimientos negativos que no dan una razón concreta que se oponga al cambio, pero las personas se oponen a hacerlo justificándose en que no les conviene. Frecuentemente estas reacciones se deben a sentimientos como el desacuerdo, la incertidumbre, la pérdida de identidad y la necesidad de trabajar más.

Así las cosas, las organizaciones por el hecho de pertenecer a un sistema social, que vive de emociones, sentimientos, aprehensiones, inseparables de la organización y de su accionar, cuyas personas reaccionan dada su naturaleza, experiencias, valores e intereses, ante cualquier modificación de su entorno movida por el temor, por preconcepciones que definitivamente catapultan o entierran en el fracaso cualquier iniciativa de cambio que se emprenda; si no se efectúa un manejo práctico y efectivo de esta resistencia, sin pretender extinguirlo como si fuera una plaga, lo que por lo general es precisamente lo que sucede, Murillo et al. (2011) citando a Amis et al. "las respuestas que se puedan presentar a la posible resistencia al cambio en la organización, es factible que la presión coercitiva, juegue un papel definitivo, al instaurar o implementar programas anti resistencia sea algo generalizado al interior de la organización". (p. 97).

Jones, G. (2008) agrega

Los estudios sugieren que una de las principales razones de la incapacidad de una organización de cambiar es su inercia organizacional, es decir su tendencia a conservar el statu quo, es así como la resistencia al cambio disminuye su efectividad y reduce sus oportunidades de supervivencia, la resistencia o los impedimentos al cambio que provocan inercia se encuentran en los niveles organizacional, grupal e individual (P. 274), Uno de los impedimentos más importantes al cambio es la incertidumbre acerca de lo que sucederá por medio de la educación y la comunicación, los agentes internos y externos del cambio pueden proporcionar a los integrantes organizaciones información acerca del cambio y como les afectará (P. 292)

La inquietud que queda luego de todo estos aportes teóricos, descansa sobre la idea de cómo enfrentar efectivamente la resistencia al cambio, como las organizaciones desarrollan competencias para enfrentarla de manera efectiva y equilibrada tanto para el logro de los resultados organizacionales, como para disposición proactiva y positiva de los colaboradores respecto del cambio, puesto que la mayor parte del aprendizaje organizacional tiene lugar en una serie de momentos aislados que los empleados y directivos experimentan a diario: contemplar las actividades en silencio, interactuar con las personas dentro o fuera de la organización, participar en el trabajo de grupos pequeños, leer documentos internos, desempeñar tareas, observar cómo se hace el trabajo, por lo que su aprendizaje está supeditado a las tareas cotidianas y funcionales en el sentido estricto de su labor, todo esto atribuible presumiblemente al paradigma sobre que el aprendizaje muy rara vez es fácil, contrario a otras formas coercitivas y autoritarias de lograr los resultados que la organización requiere, es así como no solo los subordinados son resistentes, también lo es la empresa hacia el aprendizaje, (Senge, 2009, p. 15). “pocas organizaciones alientan el aprendizaje de sus integrantes”. Hacia las experiencias que le dejan los procesos de transición en pro del mejoramiento continuo que le merece el planteamiento establecido para los mismos y que va mas allá del conocimiento simple de las funciones por desarrollar, sino de desarrollar habilidades permanentes hacia la construcción de la correcta proyección de la organización, del alcance de resultados que satisfagan tanto a la organización, como a su equipo de trabajo. No obstante para lograrlo las organizaciones deben tener la apertura suficiente para involucrar a su equipo de trabajo, para exponerle el camino estricto que debe seguir la organización en pro de su sostenibilidad y de la de ellos como parte importante de la misma. Una organización que aprende es aquella que no solo lo hace cuando un individuo hace mejor su trabajo, sino que cuando como resultado de ello, otros miembros actúan diferente, como un equipo que comparte la dirección de la organización y su visión de futuro:

El aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean. Se construye sobre la disciplina de desarrollar una visión compartida, también se construye sobre el dominio personal, pues los equipos talentosos están constituidos por individuos talentosos, pero la visión compartida y el talento no son suficientes. El mundo está lleno de equipos de individuos talentosos que comparten una visión por un tiempo, pero no logran aprender. (Senge, 2009, p. 296).

Para ello se hace imprescindible más que la potencialización del conocimiento del individuo para la realización de sus funciones es la potencialización personal de cada uno, para que en conjunto puedan avanzar hacia la visión de la organización, como medio también de realización de la suya propia y del equipo como tal; Senge (2009) “Las organizaciones que procuran desarrollar visiones compartidas alientan a los miembros a desarrollar sus visiones personales, si la gente no tiene una visión propia a lo sumo, suscribirá la visión de otro, el resultado es el acatamiento, nunca el compromiso”.(p. 268), con una visión compartida, tenemos más propensión a exponer nuestro modo de pensar, a renunciar a perspectivas

arraigadas y a reconocer los defectos de una persona o una organización.(p. 265). En síntesis una organización que aprende es que aquella que está en la capacidad de poseer entre varias habilidades, aquella relacionada con el poder desarrollar una visión global de las misma, así como de la interrelación de las partes que le conforman, además la que es capaz de fomentar el dominio personal, la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente sobre la visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad con objetividad y conectar el aprendizaje personal al colectivo; Igualmente la que es capaz de involucrarse en los modelos mentales, donde apunta a sacar a la superficie y hacer consciente los modelos internos para hacerlos consistentes con la realidad y que jueguen a favor de los objetivos corporativos; así mismo la que puede generar visión compartida vista como la construcción de una visión de futuro compartida y estimulante para todos los miembros de la organización y finalmente la que procrea el aprendizaje en equipo en pro de desarrollar la creatividad, la flexibilidad y el diálogo al interior de los equipos resulta fundamental para determinar la capacidad de aprendizaje de la organización, por ser éstas sus células o unidades fundamentales.

Zimmermann, A. (2000) complementa

Podemos plasmar un cambio a fondo, como proceso de aprendizaje organizacional que aspira a cambiar tanto actitudes y valores de los individuos como procesos y estructuras organizacionales. El eje de giro consiste en una labor de comunicación cautelosa, y a veces lenta, para preparar la apertura y la entrada hacia un posible cambio planificado, para que la organización se haga más inteligente. (P. 74)

Es por esto que sin rayar en la excesiva humanización del cambio, el líder es quien dirige todo este aprendizaje en pos de un cambio organizacional planeado que configure dentro de si todas las dimensiones a las que hace menester el cambio transformacional y planeado que controvierte el paradigma que se relata alrededor del jefe – héroe solo medido en pos de los resultados y que desemboca inminentemente en una visión miope y cortoplacista del cambio referido, como propone Davis et al (1999).

Los líderes transformacionales desempeñan una función instrumental en este proceso. Se trata de administradores que emprenden profundos cambios estratégicos para posicionar a la organización para su futuro; articulan una visión y la difunden vigorosamente, ayudan a los empleados a trascender el estrecho marco de sus labores o departamentos individuales para advertir el panorama más amplio. (Davis, 1999, p. 438).

No obstante, luego de realizar todo ese recorrido por el sin número de factores a tener en cuenta respecto de un cambio organizacional, basta con simplemente concluir que es imperante y necesario hacerlo de manera planeada desde el

punto de vista técnico, financiero y humano, bien sea por estrategia, como por el simple fundamentalismo humanista, pero que por la razón que sea que motive, no se soslaye uno u otro, o se antepongan unos sobre otros, así como Wendell et al (2007, p. 254) sostiene “El cambio transformativo requiere que las intervenciones sean abordadas en forma simultánea en los niveles individuales, de equipo y organizacionales”. En esa misma sintonía, Cummings y Worley, citados en Wendell et al, anteponen una temática muy en boga y congruente con el cambio transformacional y planificado y es lo que le define como desarrollo organizacional que asemeja una herramienta que erige la gerencia y todos los miembros de la organización en hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo, poniendo especial atención al capital humano, dinamizando los procesos, creando un estilo y señalando un norte desde su legitimidad institucional; así las cosas estos autores identifican.

Cinco conjuntos de actividades necesarios para implantar una administración eficaz de los programas, motivar el cambio, crear una visión, desarrollar un respaldo, manejar la transición y sostener el impulso. Motivar el cambio incluye crear una disposición para aceptar las modificaciones que se pretenden y superar la resistencia que ellas generaran; crear una visión implica proporcionar una imagen del futuro y mostrar la forma en que los individuos y grupos encajaran, así como elaborar un detallado mapa del camino y fijar las metas temporales. Desarrollar un respaldo político significa obtener el respaldo de los individuos clave, interesados fundamentales e influyentes para impulsar hacia adelante el esfuerzo del cambio, manejar la transición implica planear las actividades de transformación necesarias, obtener compromisos de personas y recursos; crear estructuras necesarias e hitos para ayudar al personal a trasladarse de donde estamos hacia donde queremos estar, sostener el impulso incluye proporcionar recursos para estimular el esfuerzo de cambio, ayudar a las personas a desarrollar nuevas competencias y habilidades; reforzar los comportamientos nuevos deseados. (Wendell et al, 2007, p. 258).

2.2. MARCO CONTEXTUAL

2.2.1. Reseña Histórica. Según Comfandi (2010).

En el año de 1957, después de finalizar el periodo presidencial el Dictador Gustavo Rojas Pinilla; Colombia había sufrido una sustancial modificación en sus hábitos políticos y sociales, después de superar este acontecer político, en mayo de 1957 el alma social y sentido de servicio de algunos hombres, símbolo de las regiones de la patria, comenzaron a aglutinar esfuerzos, reagrupar proyectos, a fin de buscar un clima de tranquilidad, acorde con el desenvolvimiento del mundo. En 1945, ferrocarriles nacionales y la ANDI (Asociación Nacional de Industriales), acordaron una ayuda económica para sus trabajadores como respuesta solidaria a la grave situación económica que vivía el país. Por otro lado la Andi había propuesto en 1953 un aporte obligatorio de las empresas para el pago del subsidio familiar. Con este antecedente aleccionador, el doctor José Castro Borrero gerente regional de la

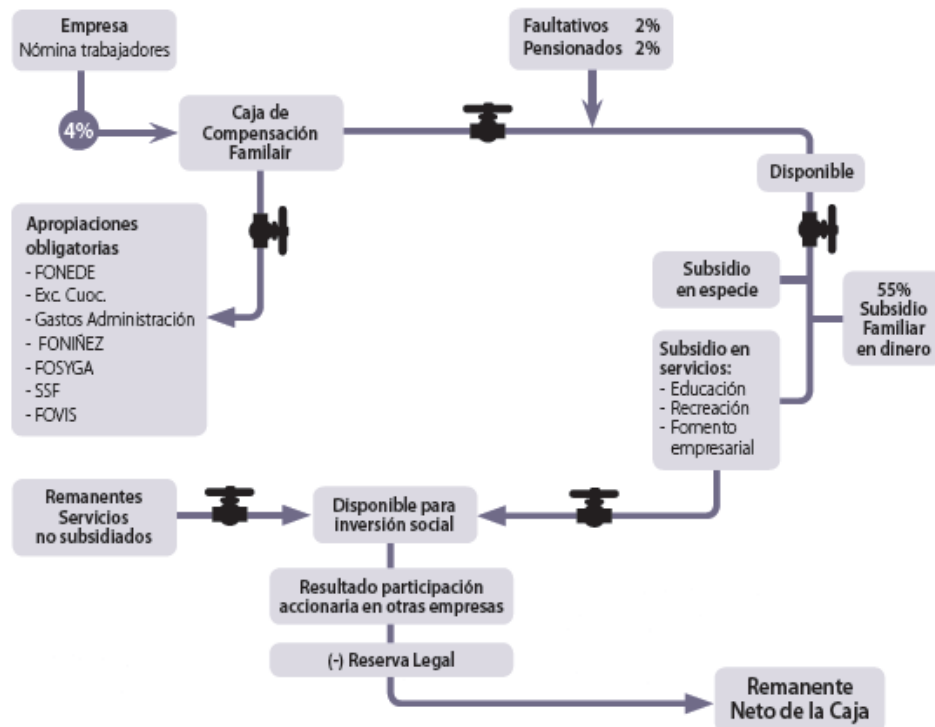
Asociación Nacional de Industriales (ANDI) fue quien impulso este desarrollo vallecaucano, convocando el 23 de agosto de 1957 en una especie de cruzada, a 26 dirigentes caleños, y fue así como por singular coincidencia concurrieron veintiséis empresas afiliadas a la Andi, para propiciar la constitución de la caja de compensación familiar del valle del cauca, Comfamiliar ANDI, como se denominó inicialmente, de esta reunión se acordó que el plazo de vida de la entidad naciente que sería de 20 años, de esta manera mediante personería jurídica reconocida por la resolución 2734, del 3 de octubre de 1957 otorgada por el ministerio de justicia, inició labores, con 277 empresas afiliadas ubicadas en la Ciudad de Cali, Desde entonces, la Caja ha tenido un permanente crecimiento, asociado en todo momento a la próspera evolución del Valle del Cauca en los campos social y económico. (p. 18 -19).

Ahora bien en Comfandi (2010) se señala que esta Caja:

Forma parte de un Sistema de Cajas de Compensación Familiar, a las cuales, por ley, las empresas colombianas deben afiliar a sus trabajadores. Su objetivo es promover la solidaridad social entre empleadores y trabajadores, mediante el otorgamiento de subsidios y la prestación de servicios a los trabajadores afiliados y sus familias. Durante más de 50 años ha ofrecido servicios en las áreas de Subsidio Familiar, Salud, Educación y Cultura, recreación, Vivienda, Mercadeo Social y Fomento al Empleo y Desarrollo Empresarial, a la comunidad vallecaucana, principalmente a las personas menos favorecidas, contribuyendo así al mejoramiento de su calidad de vida y participando significativamente en el desarrollo de la región, mediante proyectos que la consolidan día a día como una entidad socialmente responsable. (p. 15-16)

Figura 5. Modelo de Operación de las Cajas de Compensación Familiar

El modelo de operación de las Cajas de Compensación Familiar en Colombia es el siguiente:



Fuente: Comfandi (2010. p. 16)

De este modo y como puede notarse en Comfandi (2010)

Este modelo se fundamenta principalmente en los aportes de las empresas a las Cajas de Compensación Familiar, equivalentes al 4% de su nómina, para beneficiar a sus trabajadores a través de subsidios en dinero y en especie y servicios sociales. Los recursos de las Cajas también incluyen los aportes de los trabajadores facultativos (2%) y los pensionados (2%) Sobre los recursos obtenidos del recaudo de aportes de las empresas, el Gobierno ha establecido unas apropiaciones obligatorias que las Cajas de Compensación transfieren directamente a fondos específicos de inversión social establecidos por ley, tales como el Fondo de Vivienda de Interés Social – FOVIS, el Fondo de Solidaridad y Garantía – FOSYGA, el Fondo para la Atención Integral a la Niñez - FONIÑEZ, el Fondo para el Fomento al Empleo y Subsidio al Desempleo - FONEDE, así como los recursos destinados a la Superintendencia del Subsidio Familiar - SSF y los gastos de administración de la Caja, entre otros. Los recursos que quedan disponibles después de descontar estas apropiaciones, se asignan al pago del subsidio familiar monetario, para los trabajadores que devengan hasta cuatro salarios mínimos, al pago de subsidio en especie y a cubrir el subsidio de los servicios sociales

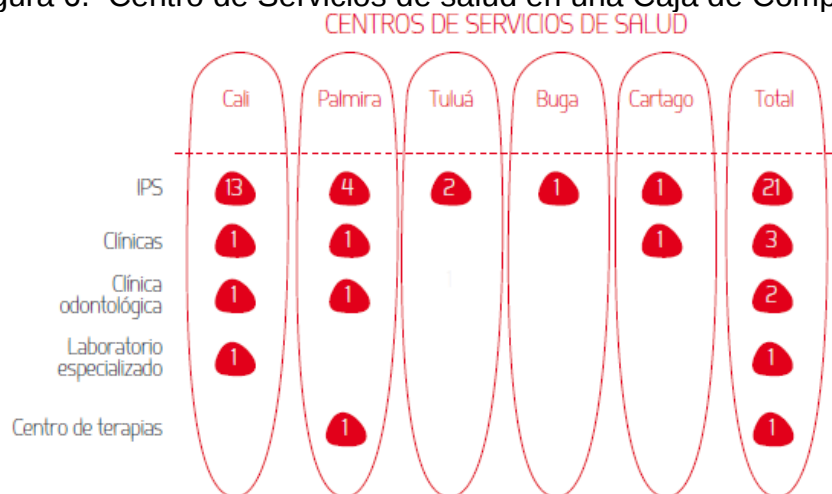
de la Caja en las áreas de Educación y Cultura, Recreación y Fomento al Empleo y Desarrollo Empresarial. Una vez cubiertas estas prioridades, en el flujo de recursos corporativo se genera un valor disponible que será destinado posteriormente a inversión social y que sumado a los remanentes de los servicios no subsidiados, Salud, Mercadeo Social (Supermercados y droguerías) y Vivienda, y a los recursos provenientes de la participación accionaria de dicha Caja, en otras empresas, hacen parte integral del remanente final de la Corporación. (p. 16 -17)

2.2.2. Servicios

2.2.2.1. Subsidio Familiar. En Comfandi (2012), Se presenta “Este servicio es el primero ofrecido por las Cajas de compensación, otorga cada mes un beneficio monetario a los trabajadores afiliados, con ingresos inferiores a cuatro SMMLV, por cada persona a cargo, según los requisitos de ley”.(p. 33)

2.2.2.2. Salud. Comfandi (2010) Enseña en su informe de gestión del año 2009 que este servicio cuenta con una amplia red propia de Instituciones Prestadoras de Salud, IPS en diferentes municipios del Valle del Cauca, facilitando el acceso a la demanda de servicios por parte de los afiliados a la EPS SOS, para quienes funciona Salud. (p. 22-23)

Figura 6. Centro de Servicios de salud en una Caja de Compensación



Fuente: Comfandi (2011. P. 36)

IPS Buga: La IPS de esta Caja en Buga, es una IPS ambulatoria, con servicio de urgencias 24 horas, cirugía programada, fomento de la salud y sus programas de promoción y prevención, odontología general, medicina general y procedimientos menores, laboratorio clínico e imagenología básica (outsourcing), consulta médica especializada, y ecografía obstétrica. Con atención de baja y mediana complejidad que presta los servicios del plan obligatorio en salud (POS) a los usuarios afiliados a La EPS SOS, con aproximadamente 24.000 afiliados capitados que consultan en esta, como su IPS primaria, también se atienden otras entidades como Batallón Palacé de Buga, Universidad Nacional, Universidad del Valle, SENA, medicina prepagada de Coomeva, aseguradora SOAT, ARL positiva y SURA.

De igual manera, laboran en esta IPS 102 colaboradores los cuales se encuentran contratados directamente por la empresa, con cargos como médicos generales, odontólogos, bacteriólogo, auxiliar y enfermeros profesionales, higienista oral, servicios generales, auditor medico, auxiliar administrativo, director, oficinistas, nutricionista, psicóloga, auxiliares de odontología y laboratorio clínico, regente de farmacia, auxiliares de archivo, autorizaciones y central de citas. Así como 11 auxiliares de enfermería que son contratados por una empresa temporal que maneja el programa de cuidado en casa y apoya el área de cirugía, finalmente cuenta con 24 profesionales especialistas médicos o de carreras afines a la salud contratados por prestación de servicios.

Finalmente, esta IPS trabajó alrededor de 15 años con el sistema anterior a SAP o legado llamado salud 100, que fue implementado en las áreas asistenciales para el diligenciamiento de la historia clínica electrónica (medicina, odontología) excepto en cirugía; en procesos administrativos fue utilizado para facturar, emitir informes de movimientos de caja, anular documentos, emitir las facturas periódicas, cuentas de cobro, reportes de auditoría, fijación de tarifas, administración de médicos, agendas, centros de costo, cuentas contables para ingresos y estadística. Cuyo funcionamiento no efectuaba interacción directa con los procesos de soporte de la organización, tanto a nivel central, como regional, ni en su componente asistencial, como financiero.

IPS Tuluá: La IPS de esta Caja de Compensación en Tuluá, es una IPS ambulatoria con atención de baja y mediana complejidad que presta los servicios del plan obligatorio en salud (POS) a los usuarios afiliados a La EPS SOS, con aproximadamente 20.000 afiliados capitados que consultan en esta como su IPS primaria, entre los servicios que allí se ofrece esta: Fomento de la salud y sus programas de promoción y prevención, odontología general, medicina general y

procedimientos menores, laboratorio clínico, consulta médica especializada, medicina laboral.

Laboran en esta IPS 57 colaboradores los cuales se encuentran contratados directamente por la empresa, entre estos se encuentran los cargos de médico general, odontólogo, bacteriólogo, auxiliar y enfermería profesional, higienista oral, servicios generales, auditor medico, auxiliar administrativo, director y oficinistas, nutricionista, psicóloga, auxiliares de odontología y laboratorio clínico. Además de 3 aprendices Sena y 1 persona contratada por empresa temporal para los servicios generales, finalmente cuenta con 25 profesionales especialistas médicos o de carreras afines a la salud contratados por prestación de servicios.

En cuanto al sistema de información que se manejaba antes de la puesta en marcha de SAP, se operaba con un sistema de información integrado en salud (SIIS), el cual funcionó alrededor de 4 años, con un módulo para registro de historia clínica electrónica y un segundo módulo administrativo que contemplaba las actividades de admisión, facturación, caja, cuentas por cobrar y estadística. Sistema que al igual que en la IPS Buga no efectuaba interacción directa con los procesos de soporte de la organización, tanto a nivel central, como regional, ni en su componente asistencial, como financiero.

2.2.2.3. Educación y Cultura. “Este departamento está orientado al desarrollo de competencias básicas generales, ciudadanas y laborales, para formar personas críticas, reflexivas, con valores y principios, participativas, creativas, que saben aprovechar la producción continua de conocimiento para convertirlo en innovaciones que incorporan en su trabajo”; entre los servicios ofrecidos se hallan: Educación Formal, Educación para el trabajo y el Desarrollo Humano, Cultura y Bibliotecas. (Comfandi, 2010, p. 24)

2.2.2.4. Recreación y Deportes. “El servicio de Recreación ha hecho el tránsito de recreación para el entretenimiento a recreación que ofrece al individuo aprendizajes significativos, que se traducen en procesos de intervención y participación ciudadana, de manera individual y colectiva”. (Comfandi, 2010, p. 27 - 28)

2.2.2.5. Fomento Empresarial.
Busca promover y desarrollar programas que fomenten la creación de empresas sostenibles, el fortalecimiento empresarial y el sostenimiento del empleo, a través de la integración de un portafolio de servicios y la articulación

con actores y sectores relevantes de la comunidad, para contribuir al incremento de la competitividad empresarial y a la generación del empleo en el Valle del Cauca. (Comfandi, 2011, p. 42)

2.2.2.6. Mercadeo Social. “Contando con una amplia red de supermercados y droguerías, ubicados estratégicamente en las diferentes regionales, llega a sus clientes para ofrecer surtido, variedad, calidad y precios competitivos en productos básicos de la canasta familiar y otros complementarios”. (Comfandi, 2012, p. 34)

2.2.2.7. Vivienda Social.

Esta organización es líder en el desarrollo urbanístico de la ciudad y el departamento, con programas de vivienda de interés social, construcción en sitio propio y mejoramiento de vivienda. Esta Caja hace parte de la política de vivienda de interés social establecida por el Gobierno, beneficiando a las personas de bajos recursos económicos, mediante el otorgamiento de subsidio familiar de vivienda en dinero. (Comfandi, 2010, p. 34)

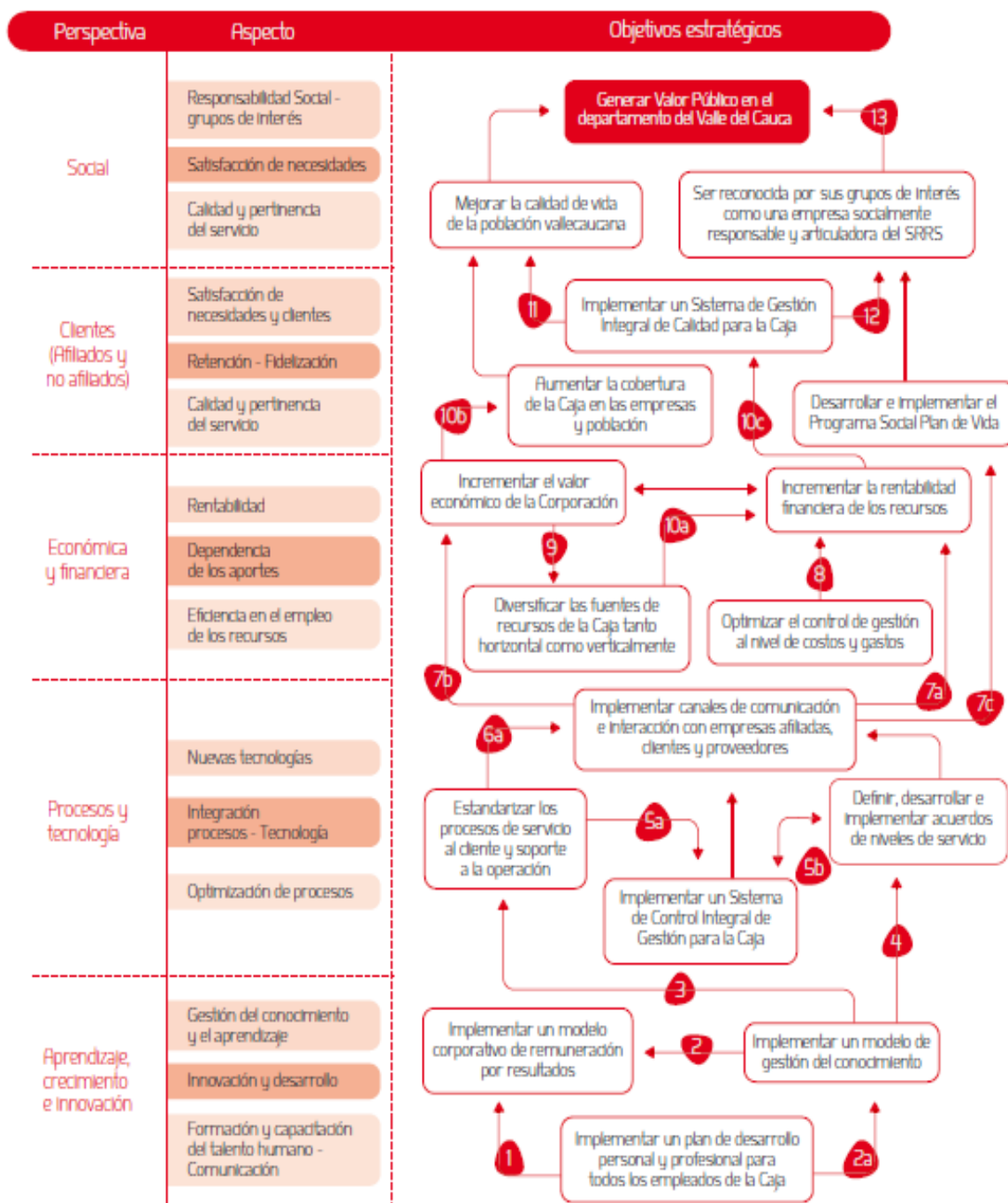
2.2.3. Estrategia de la Caja de Compensación

2.2.3.1. Misión. Comfandi (2012) señala su misión en “Mejorar la calidad de vida de la comunidad, mediante la prestación de servicios sociales integrales propios o en alianza con diferentes actores y sectores, garantizando nuestra sostenibilidad económica, social y ambiental”. (p.14)

2.2.3.2. Visión. Comfandi (2012) señala su visión “Seremos el mejor aliado del trabajador y su familia, el empresario y la comunidad, con el propósito de mejorar la calidad de vida, desarrollar la responsabilidad social empresarial e incidir en políticas públicas, con recursos propios y de cooperación nacional e internacional, por una sociedad más incluyente, equitativa y solidaria”. (p.14)

2.2.3.3. Mapa Estratégico y Objetivos Corporativos.

Figura 7. Mapa Estratégico 2007 - 2012



Fuente: Comfandi (2011. p. 16)

2.2.4. Smart (Sistema Maestro de Actualización y Renovación Tecnológica).

Esta Caja de Compensación, adelantó entre el 2005 y 2006 un Plan Estratégico Corporativo, que permitió alinear cada una de las unidades de servicios y funcionales, a las necesidades de los afiliados y del mercado en general. Producto de lo anterior, se definieron una serie de proyectos, algunos de ellos estratégicos y de largo plazo, otros que responden a necesidades muy puntuales (crecimiento, actualización, mantenimiento). Sin embargo, todos ellos tienen en común que requieren de una cantidad diversa de recursos económicos, logísticos, humanos, tecnológicos, informáticos, entre otros. Esto dio como resultado, la necesidad de darle una orientación y administración eficiente a todos los proyectos derivados del plan y a aquellos que por su actualización o expansión también sean tenidos en cuenta dentro del marco general. Pensando en crear un impacto corporativo y de total compromiso de todas las áreas, se creó entonces el proyecto nominado SMART. El cual entre sus muchos objetivos puntualiza en establecer una Oficina de Administración de Proyectos (PMO), responsable de trazar todos los lineamientos y políticas para la definición y administración de proyectos de la Caja, desde la cual se definan las prioridades, recursos e inversiones necesarias para la ejecución de los mismos. Al mismo tiempo establecer una única metodología de Administración de Proyectos, que permita garantizar el éxito de los mismos, la interiorización de la metodología y la puesta en marcha de ésta en los diferentes proyectos que deba ejecutar la Caja en los próximos años; además de acompañar el proyecto de Actualización y Renovación de toda la Caja, mediante un proceso para la Dirección del Cambio, que le facilite al recurso humano la asimilación de las mejores prácticas de los servicios, de los nuevos enfoques gerenciales, de los nuevos procesos y de las nuevas herramientas de tecnología informática, y así disminuir la resistencia natural al cambio y garantizar el éxito de los proyectos. (Smart Comfandi, 2008a, septiembre. (Pp. 2-3)

2.2.4.1. Proyectos para el Cambio Organizacional. Dentro de los proyectos tomados como objetos de investigación de la percepción del cambio organizacional en los colaboradores en las IPS's de Buga y Tuluá, y que operan bajo la sombrilla Smart, son entre otros los siguientes:

Proyecto ERP. Planificación Empresarial de recursos, expresando que afecta a toda la empresa y que controla los recursos necesarios para la gestión integral de los recursos financieros de la misma a través de la plataforma tecnológica SAP; cuyos procesos a impactar son:

Compras corporativas (Bienes y servicios)

Activos fijos

Facturación y Cartera

Crédito y Cobranzas

Contabilidad

Tesorería

Presupuesto

Procesos que ya existían dentro de la estructura de la Caja pero que entre áreas funcionales, entre unidades de negocio y Regionales operaban de manera aislada, con subprocesos manuales, con plataformas tecnológicas obsoletas y diferentes en su gran mayoría en cada proceso y con retroalimentación tardía para la toma de decisiones. Situación que se pretende solucionar con una única plataforma tecnológica que los integra a través de SAP.

Según el Grupo Smart Comfandi (2009b. Noviembre), ERP es

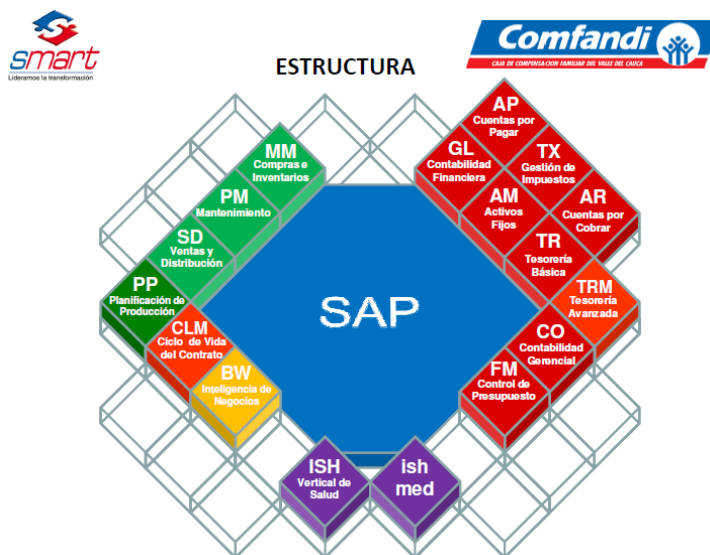
Es una aplicación que integra, en un único sistema, todos los procesos de negocio de una empresa -que para el caso de la Caja, no se encontraban integrados y por el contrario se daba en un alto porcentaje el trabajo manual, el cual se destaca por ser un sistema de información transaccional integrado, que se caracteriza por tener un solo punto de captura a nivel de documentos; afecta en tiempo real todos los procesos relacionados, generando información automática, confiable y oportuna en todas las áreas de operación de una empresa. La implantación del ERP en dicha Caja facilitará el cumplimiento de los objetivos estratégicos, mediante el apoyo a las diferentes áreas al optimizar y lograr mayor eficiencia en los procesos de apoyo, al aplicar prácticas exitosas del mercado, al minimizar actividades manuales, contribuyendo así a la obtención de información de manera más ágil que facilite la toma de decisiones. (p. 4-5).

2.2.4.1.1. Proyecto Vertical Salud.

La Caja en congruencia con las exigencias de la normatividad existente para todo negocio relacionado con entidades prestadoras de servicios de salud decidió emprender un desarrollo adicional del Proyecto ERP, para la Subdirección de Salud, denominado vertical salud, surgiendo este desarrollo como “respuesta a las necesidades esenciales y específicas de un sector en este caso salud, que requiere resolver aspectos particulares que no están cubiertos con la funcionalidad del ERP” cuyo enfoque inicial es financiero, administrativo y de control. (Smart Comfandi, 2010, Julio. Pp. 04).

Cuyo alcance abarca los procesos del modelo de atención que comprenden atención en IPS's ambulatorias y hospitalarias, apoyo diagnóstico y complementación terapéutica, salud oral y fomento de la salud y los procesos de gestión de los recursos de salud: planificación servicios de salud, red de servicios y gestión administrativa y financiera. Donde además se hayan incluidos todos los sitios donde la Caja presta servicios de Salud y la integración con las entidades externas, prestadoras y aseguradoras y entes de control. Situación que antes no sucedía por cuanto los aplicativos o plataformas tecnológicas eran distintas, con programaciones y parametrizaciones diferentes, algunas con procesos manuales y que al igual que el ERP respondían tardíamente a las necesidades de información vital para la toma de decisiones y la declaración u adaptación de estrategias y tácticas.

Figura 8. Estructura SAP (ERP + Vertical Salud)



Fuente: Smart Comfandi. (2011, enero. P. 08)

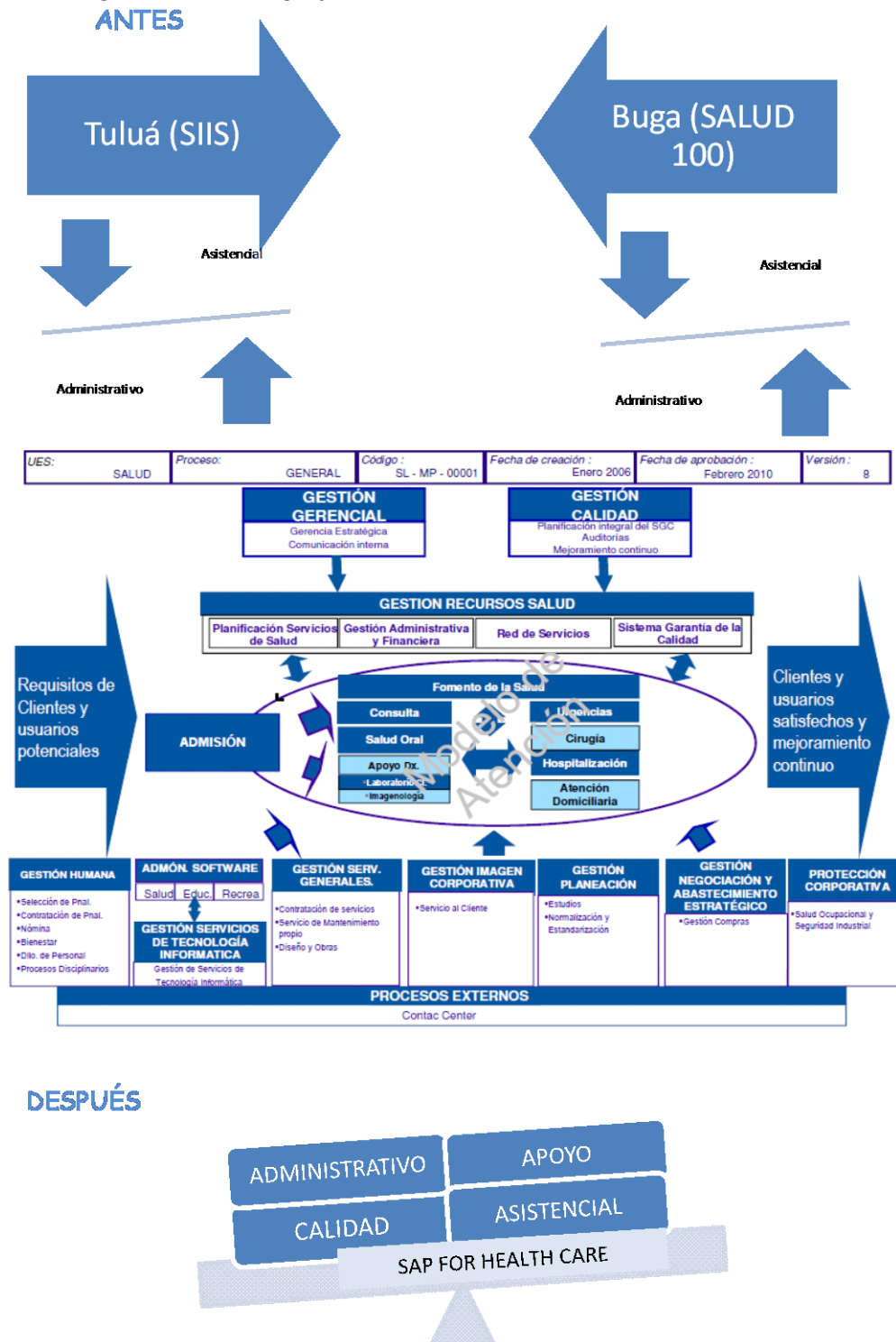
3. DESARROLLO

El presente capítulo muestra los resultados obtenidos de cada uno de los objetivos propuestos dentro del proyecto de investigación, los cuales nos acercan al conocimiento inicial de los sistemas legados que en su momento hicieron parte de la operación de las IPS's de Buga (Salud 100) y Tuluá (SIIS), así como de la plataforma que los reemplazó (SAP- Vertical Salud) y que además integró la información tanto asistencial como administrativa que antes funcionaba de manera aislada. De igual manera y como eje central del trabajo, se expone el impacto de este proceso de cambio y transformación operativa y funcional de la entidad en el ser humano, a través de la medición de la percepción que los colaboradores y directivos tienen para con él; comparando las diferentes posturas que entre estos dos grupos de interés se presentan, y reconociendo además las experiencias de aprendizaje identificadas para este proceso de cambio.

3.1. PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL: PLATAFORMA TECNOLÓGICA IPS'S BUGA Y TULUÁ.

En cuanto al proceso de cambio se describirán los sistemas legados que operaban en las IPS's de Buga y Tuluá, los cuales funcionaban de manera aislada y exclusivamente para los procesos asistenciales, sin integración de los procesos administrativos y gerenciales que contribuyen a la administración del negocio, Así mismo teniendo en cuenta esta problemática, la Institución decide implementar una nueva plataforma tecnológica que integre estos procesos (asistenciales y financieros- administrativos) y facilite así su administración y la toma de decisiones vitales para la organización, sin pretender con ello cambiar procesos, ni adaptar la plataforma a la misma, sino por el contrario adaptar la organización a la plataforma con nuevas formas de hacer las cosas. Es decir con esta implementación no se presentó cambios estructurales en los procesos, tanto asistenciales y administrativos, mas sí en la forma de ejecutarlos, dado que la nueva herramienta, posee unas características mas robustas, con mayor información a registrar, diferente de los antiguos software utilizados, lo que contribuye a la integración de la información, con datos confiables y en tiempo real, para una toma de decisiones oportuna, que conlleve al posicionamiento competitivo de la institución en el sector

Figura 9. Representación grafica del proceso de transformación y renovación tecnológica IPS' s Buga y Tuluá

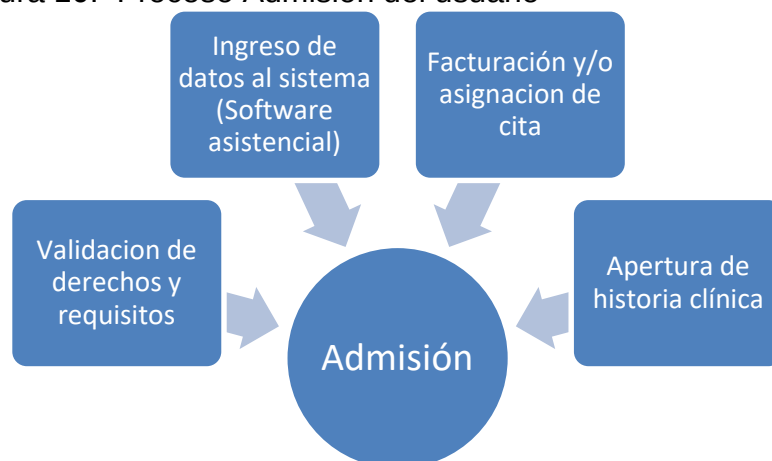


Fuente: Comfandi (s.f)

3.1.1. Herramienta tecnológica y operatividad antes de la puesta en marcha de SAP – Vertical Salud en IPS Tuluá. Esta IPS se encuentra conformada por tres grandes dimensiones, el core del negocio el cual lo componen los procesos asistenciales y que forman parte de este trabajo de investigación, son: consulta, salud oral y Fomento de la salud, adicionalmente cuenta con otro proceso asistencial que no hizo parte del estudio, dado que no tenía homólogo en la IPS Buga, el cual corresponde a Laboratorio clínico. Todo esto dando paso al modelo de atención, que tiene como pilar básico los programas de promoción y prevención, con su programa modelo moderador del riesgo; Luego una segunda y tercera dimensión interrelacionadas corresponde a la gerencial y calidad y de apoyo, que son: Planificación de servicios de salud, Gestión Administrativa y Financiera, Red de servicios, Sistema Garantía de Calidad, Gestión humana, Administración de software, Servicios Generales, Imagen corporativa, Planeación, Negociación y Abastecimiento Estratégico y Protección Corporativa.

En correspondencia con lo anterior y teniendo en cuenta que la IPS Tuluá se halla conformada básicamente por dos grandes Vertientes (Gerencial – Administrativa y Asistencial), se describe a continuación todo efecto administrativo que tiene interrelación directa con el paciente, para esto la puerta de entrada se realiza a través de la admisión del mismo, definiendo admisión como la actividad mediante la cual se verifican los derechos y requisitos del usuario que solicita un servicio determinado, aclarando que este servicio concierne con la articulación que hace con el core del negocio, es decir con los servicios de consulta, salud oral y fomento para el caso objeto de estudio, que a su vez hacen parte de la vertiente asistencial que más adelante pasará a describirse.

Figura 10. Proceso Admisión del usuario



Fuente: Elaboración Propia

De igual manera esta admisión se realizaba por personal oficinista administrativo de la Ips, el cual según estudios de tiempos del Depto de Planeación corporativa de la Caja, tenía en promedio una duración 1.5 minutos a 3 min extendido en algunos puntos críticos de velocidad de procesamiento de datos del software o del validador de derechos, Cabe mencionar que esta actividad obedece a sus parámetros independientemente del medio por el cual se haga efectiva la admisión, bien manual o electrónico. Es de resaltar que esta actividad es crítica en cuanto a la administración de la información del paciente y la toma de decisiones que se generen de allí, dada la biestadística y los indicadores de gestión que de ellos depende.

Por otro lado en cuanto a la administración de los recursos físicos y financieros de la IPS, estos se gestionaban de la siguiente manera.

- ❖ **Gestión Tesorería:** Se manejaba todo lo relacionado con el efectivo, para el caso específico de Salud Tuluá, este enviaba un reporte diario de recaudos al departamento de tesorería, mientras que el dinero en físico lo recogía la transportadora de valores, cuyo reporte se hacía para que este hiciese el ingreso a Caja y de allí viajara a contabilidad para ingresarlo posteriormente a bancos. Cabe mencionar que este proceso de reporte a tesorería y contabilidad en la mayoría de las ocasiones no se hacía diario, como el estándar lo pedía, sino que por su naturaleza manual, solo se podía hacer semanalmente, por lo tanto la información no se validaba en tiempo real y quedaban por fuera de fechas de corte (cierres mensuales) e impedían una toma de decisiones acertadas dada la no disponibilidad completa de la información.
- ❖ **Gestión Contabilidad:** Este giraba en torno de la Plataforma Admi, cuyas funciones eran solo contables, en pos de ella gravitaba toda la funcionalidad de la Caja, al cual convergían otros programas que hacían parte de la operatividad de cada una de las áreas, tal es el caso de salud Tuluá con SIIS y así mismo como en el Departamento financiero existía un sin número de aplicativos encargados de administrar un segmento de la gestión financiera, como es el caso de cartera, conciliación bancaria, pagos, entre otros, Todo esto generaba que la administración de todos estos software independientes implicara un mayor recurso humano, equipos y actividades dentro del proceso contable. Resaltando además que para el caso de Salud con su software SIIS, no hacía interface con Admi y por ende todo su registro contable era manual y en papel, que requería que cualquier tipo de información financiera como los estados financieros, cuentas, informes se diera luego del cierre contable, ya que por lo general

se daba en los 10 primeros días de cada mes. en tanto todos aquellos involucrados en la cadena contable cumplieran con sus informes a tiempo, para ser evacuadas hacia Admi.

- ❖ **Gestión Activos Fijos:** Con base en el presupuesto y el cronograma de compras de activos fijos del año inmediatamente anterior la IPS Tuluá realizaba sus compras, las cuales se hacían efectivas en el nivel central y a través de un formato institucional develaban a contabilidad estas compras, para que fueran cargadas al centro de costo respectivo en Admi, con su tiempo de amortización y a que rubro del presupuesto pertenecía, todo esto se efectuaba solo en formatos en Excel, que debían ser cargados así mismo al sistema central, igualmente en el caso de las bajas, luego de un concepto técnico se enviaba un formato a contabilidad para este respectivo proceso.
- ❖ **Gestión Compras y requisiciones:** Cabe aclarar que anteriormente las compras y requisiciones eran descentralizadas, es decir cada área se ocupaba de sus propias compras, y cada área autorizaba sus gastos, de acuerdo con la necesidad y con el cumplimiento de unos requisitos básicos, que correspondieran con las políticas que para tal caso demandada la Organización, donde todo el proceso era manual, salvo la requisición que se montaba en Admi y de ahí en adelante la factura de cobro de dicha compra debía ser enviada a contabilidad para ser grabada y codificada para su pago al proveedor.
- ❖ **Gestión Facturación:** En el caso de salud existían dos formas de facturar, una de ellas la facturación para los usuarios, por concepto de cuotas moderadoras o copagos, servicios particulares, entre otros, los cuales se hacían por factura electrónica, emitida por el software de propiedad de la IPS que correspondía a SIIS. Luego para los clientes corporativos su facturación era manual, con una copia para cartera, contabilidad, cliente y área que expide. Donde no existía un control sobre esta facturación ni de la resolución DIAN para su numeración autorizada.
- ❖ **Gestión presupuesto:** Se extraía información de Admi de todos los gastos y costos del año inmediatamente anterior, a una hoja electrónica parametrizada por centros de costos, primero en borradores, que luego son pasados a los jefes supervisores para su visto bueno, hasta que finalmente se presentan al Director Administrativo de la Caja y éste al Consejo

Directivo, para después ser cargado por contabilidad Tuluá al Sistema ADMI.

- ❖ **Gestión Cartera:** El proceso de cartera para ambas IPS, opera por fuera del marco de acción de los sistemas legados que las integraban, por cuanto para el caso de Tuluá operaba con otro sistema legado diferente de ADMI, llamado SIMCO, el cual administraba toda la cartera de la caja incluida salud, a través de una copia de las facturas manuales que emitía, y para el caso de Buga sucede lo mismo, era a través de un sistema legado el cual administraba toda la cartera de la Regional.

Ahora bien la otra de las vertientes que conforman a la IPS Tuluá tiene que ver con los procesos asistenciales, soportados en la plataforma tecnológica SIIS, que corresponde con un Sistema Integrado de Información, orientado a hacer eficiente la gestión asistencial, administrativa y financiera de un Hospital, Clínica o en general de una institución prestadora de servicios de salud. Cuya característica más importante es la Historia Clínica Electrónica como eje central del proceso. Cabe mencionar que esta plataforma funcionó por un lapso de 4 años en esta ips, antes del proceso de cambio a la Vertical salud – SAP; la cual también se implementó como un modelo de transición de historia clínica manual a electrónica, que para la época y las necesidades del entorno ya se requería.

Así mismo a esta plataforma tecnológica la integran los siguientes módulos:

- ❖ **Módulo Historia Clínica:** En este módulo se realiza el diligenciamiento de datos de la historia clínica de los pacientes que ingresan por consulta externa, urgencias, salud oral, fomento de la salud y laboratorio clínico, donde el registro de la información emitido de los servicios médicos se diligencia en una historia clínica electrónica, suministrada por el sistema de información en salud SIIS, en la cual intervienen médicos, enfermeras, odontólogos, higienistas y auxiliares de enfermería.
- ❖ **Modulo Administración:** Este módulo consta de todas aquellas actividades relacionadas con la admisión, el triage, la facturación, caja, cuentas por cobrar y estadística.

3.1.2. Herramienta tecnológica y operatividad antes de la puesta en marcha de SAP – Vertical Salud en IPS Buga. Esta IPS, se encuentra conformada al igual

que la IPS Tuluá, por tres grandes dimensiones, el core del negocio el cual lo componen los procesos asistenciales y que forman parte de este trabajo de investigación, que son: consulta, salud oral y Fomento de la salud, adicionalmente cuenta con otros procesos asistenciales que no hicieron parte del estudio, dado que no tenían homólogo en la IPS Tuluá, los cuales corresponden a Urgencias y cirugía. Todo esto dentro del marco del modelo moderador de riesgo que al igual que para la Ips Tuluá tiene como pilar básico los programas de promoción y prevención, Luego una segunda y tercera dimensión interrelacionadas corresponde a la gerencial y calidad y de apoyo, que ya se enunciaron anteriormente.

En correspondencia con lo anterior y teniendo en cuenta que la IPS Buga también se halla conformada básicamente por dos grandes Vertientes (Gerencial – Administrativa y asistencial), se describe a continuación todo efecto administrativo que tiene interrelación directa con el paciente, para esto la puerta de entrada se realiza a través de la admisión del mismo, definiendo admisión como la actividad mediante la cual se verifican los derechos y requisitos del usuario que solicita un servicio determinado, aclarando que este servicio concierne con la articulación que hace con el core del negocio es decir con los servicios de consulta, salud oral y fomento para el caso objeto de estudio, que a su vez hacen parte de la vertiente asistencial que más adelante pasará a describirse.

De igual manera esta administración se realizaba por personal oficinista administrativo de la ips, el cual según estudios de tiempos del Depto de Planeacion corporativa de la Caja, tenía en promedio una duracion 1.5 minutos a 3 min extendido en algunos puntos críticos de velocidad de procesamiento de datos del software o del validador de derechos y le compete la misma importancia expuesta en el anterior punto respecto de la IPS Tuluá. Por otro lado en cuanto a la administración de los recursos físicos y financieros de la IPS, estos se gestionaban de la siguiente manera.

- ❖ **Gestión Tesorería:** A partir del ingreso diario de pacientes, empresas, por los diferentes servicios que posee la IPS y los ingresos a caja que se generan por su forma de pago, diariamente estos son generados desde Salud 100, en un archivo plano, que interfasea con el sistema legado Admi del área de contabilidad el cual ya deja un asiento contable diario por esta unidad de negocio.

- ❖ **Gestión Facturación:** Salud 100 permite emitir la factura periódica a empresas o convenios que se hayan encontrado parametrizados con el tipo de facturación, periódica y capitación.
- ❖ **Gestión Contabilidad:** Adicionalmente de interfazar los ingresos al aplicativo legado ADMI, para su consecución contable y de cuentas, además de su traslado a bancos, es también menester mencionar, que a través de salud 100, se permite relacionar toda la información correspondiente a la contabilización de los gastos de honorarios e insumos pactados con los diferentes profesionales o entidades adscritas.
- ❖ **Gestión Activos fijos:** Este proceso se ejecuta igual que para la IPS Tuluá
- ❖ **Gestión presupuesto** Este proceso se ejecuta igual que para la IPS Tuluá
- ❖ **Gestión compras** Este proceso se ejecuta igual que para la IPS Tuluá

Así mismo salud 100 contempla la entidad, dentro de su objeto social, en forma integral o global, esto en lo que tiene que ver con su operación en SALUD y la relación existente con todas las derivaciones administrativas, contables y financieras y la integran los siguientes módulos:

- ❖ **Módulo Administración:** Este grupo de opciones brinda la posibilidad de realizar operaciones a nivel administrativo con privilegios que solo tiene el usuario administrador del sistema; estas funciones son Autorizar al usuario para facturar, emitir informes de movimientos de caja, anular documentos, emitir las facturas periódicas y las cuentas de cobro, reportes de auditoría. servicios, tarifas, médicos, agendas, centros de costo, cuentas contables para ingresos y estadística.
- ❖ **Módulo parámetros:** En este módulo se realiza la configuración de las diferentes áreas con que cuenta el sistema que son Registro Individual de Prestación de Servicios, Recepción, Urgencias, Atención, Laboratorio, Hospitalización, Cuentas por Cobrar, Farmacia, Estadísticos, Generales e Importación de datos; estas áreas las encontramos en el menú parámetros y cada una tiene una serie de opciones de parametrizaciones que al

configurarlas llevan al sistema a trabajar de manera personalizada para cumplir con los requerimientos específicos de cada institución.

- ❖ **Módulo de Recepción:** En este módulo se realizan todas aquellas actividades relacionadas con el proceso de admisión del paciente, como la facturación de servicios, el manejo de citas, traslados, cancelaciones, cumplimiento.
- ❖ **Módulo Historia Clínica:** En este módulo se realiza el diligenciamiento de datos de la historia clínica de los pacientes que ingresan por consulta externa, urgencias, hospitalización y además cualquier información que deba estar en la historia clínica del paciente generada por la atención de terceros.

3.1.3. Herramienta tecnológica y operatividad Vertical salud después de la puesta en marcha para las IPS's Buga y Tuluá. La plataforma SAP, para la Caja de compensación en cuestión, corresponde con una solución en gran escala a los procesos gerenciales y financieros de la Caja correspondientes con tesorería, compras, presupuesto, activos fijos, contabilidad entre otros, que llevan a que en términos financieros cada uno de los negocios que integran la Caja de compensación hablen en un solo lenguaje de programación llamado SAP - ERP. Ahora bien dada las características de salud y la normatividad que la regula, frente a la conformación tecnológica que el departamento de salud esgrima, que lo hacía totalmente fragmentado, tanto en la parte financiera, como en la parte asistencial, se optó entonces añadir una vertical de salud (asistencial) sobre la solución gerencial ERP, que ya se había adoptado, es decir todos los procesos que involucran transacciones financieras o contables o logísticas y originadas en la atención de un paciente, están integrados de manera nativa con el SAP- ERP, en síntesis SAP for Healthcare (SAP para Salud) es la solución de industria para salud, que integra los procesos de gestión de atención médica desde la administración de recursos de personal e inventario, hasta las finanzas y procesos enfocados en el paciente, sobre una plataforma abierta diseñada para el crecimiento. Cuando se la combina con avanzadas soluciones complementarias, SAP for Healthcare ofrece una solución de principio a fin, ideal para todos los sistemas de administración y clínicos.

Igualmente esta herramienta no pretendió ni en su planeación, ni en su ejecución reescribir los procesos o procedimientos tanto asistenciales como administrativos, gerenciales y de apoyo, tan solo ellos se adaptaron a los estándares que la herramienta intrínsecamente tenía diseñados, por lo cual los procesos sobre los

que se centro la investigación como consulta, salud oral y fomento de la salud no cambiaron en su proceder, mas si en la forma de acceder a él a través de la plataforma, pero a través de SAP, se sigue efectuando la admisión del paciente, su validación de derechos y requisitos, asignación de cita de ser el caso, luego su paso al servicio (consulta, salud oral, fomento) y su egreso.

Figura 11. Beneficios SAP – Vertical Salud



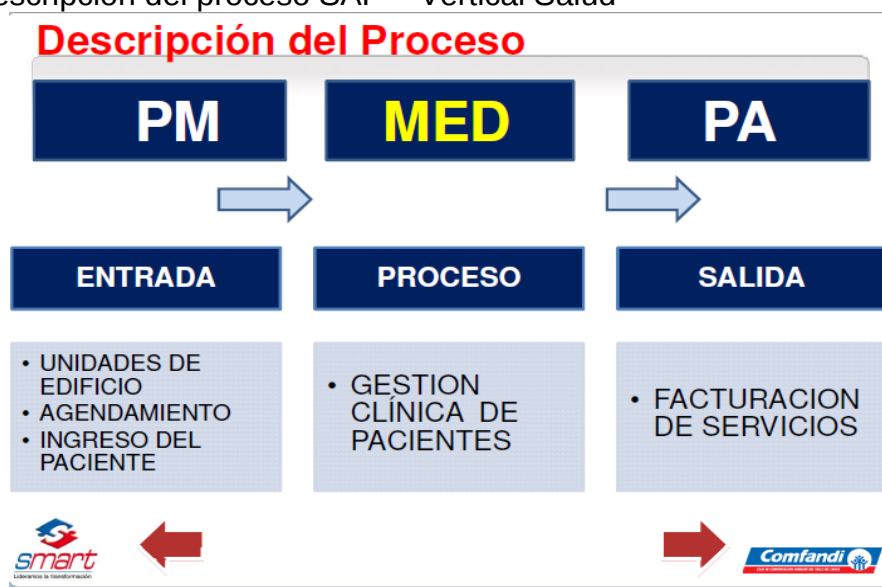
Fuente: Elaboración Propia

Ahora bien SAP FOR HEALTH CARE, se encuentra integrado por los siguientes módulos

- ❖ **Módulo PM: (Gestión de pacientes)** Es el módulo dentro de la solución de industria orientado a soportar los requerimientos relacionados con la gestión administrativa de los pacientes y las unidades prestadoras de servicios. A través de este modulo se presta soporte al modulo Med, en tanto que en este se halla la validación de derechos del paciente en pro de definir la cobertura de servicios y quien asumirá los cargos de la atención.
- ❖ **Módulo MED: (Gestión clínica)** Es el módulo dentro de la solución de industria encargado de soportar los requerimientos relacionados con la gestión clínica y asistencial de los pacientes. Más vale decir donde esta condensada la historia clínica electrónica que se alberga en un servidor central, brindando información a toda la subdirección de salud de la Caja y en donde se requiera.

- ❖ **Módulo PA: (Facturación de pacientes)** Módulo en el cual se consolidan soportes clínicos, valores, cantidades, códigos y servicios prestados en atenciones en salud a los usuarios de la Entidad, con el fin de generar un registro escrito e individualizado, del cual se obtiene un producto final denominado factura, la cual debe ser cien por ciento (100%) cobrable y a su vez se deben generar los RIPS de acuerdo con lo establecido en la Resolución No.3374 de 2000, emanada del Ministerio de Salud. En resumen Su función es generar la facturación de los servicios de salud prestados en las IPS ambulatorias y/o hospitalarias derivadas de la atención clínica de un paciente y de servicios excluidos de impuestos.

Figura12. Descripción del proceso SAP – Vertical Salud



Fuente: Smart Comfandi. (2011, Febrero. p.36)

Luego, la articulación de esta vertical, con los módulos financieros hacen que ellos se muestren de la siguiente manera con el cambio a SAP.

- ❖ **GL - Modulo contabilidad financiera:** Este módulo consolida la información financiera generada a través de los diferentes módulos de forma automática y en tiempo real; Ofrece una imagen global de las cuentas que conforman la contabilidad oficial, la cual es base para los reportes e informes de carácter externo. Todo ello supone la interrelación directa de la operación de la vertical con las cuentas contables de la unidad de negocio.

- ❖ AM - Módulo de activos fijos: Este intenta Fortalecer y modernizar la gestión en los procesos financieros de activos fijos y cargos diferidos además de Controlar los procesos operativos de los activos fijos durante toda su vida útil y democratizar el uso y acceso a la información.

- ❖ TR - Módulo Tesorería: Este Suministra información consolidada que permite tomar decisiones de inversión o crédito a través del sistema diariamente, además Proporciona la posición de tesorería diariamente y en tiempo real, así como Proporciona la información necesaria para obtener la previsión de tesorería directamente en SAP y Disminuye el riesgo en el manejo de dinero en toda la organización a través de un proceso controlado.

- ❖ FM - Módulo Control de Presupuesto: Su función radica en soportar el proceso de ejecución y control del presupuesto y de Realizar el monitoreo y control de la disponibilidad de fondos de la Caja. Facilitar el control previo de gastos fijos en el origen de la transacción. Permitir reformular los procesos presupuestarios de manera flexible y óptima. Facilitar la gestión y el control a través de un sistema de alertas.

- ❖ MM – Módulo Compras e Inventarios: Este módulo Define procesos eficientes que cubran el ciclo de abastecimiento de la Caja, a partir de prácticas estándar del mercado. Incorporar una herramienta que apoye la gestión de las Áreas, que regule su relación con los proveedores y que genere mayor poder de negociación.

Así las cosas dicha Caja y específicamente las IPS's de Buga y Tuluá experimentaron una transición tecnológica a partir del cambio de sus sistemas legados Salud 100 y SIIS, dado que estos no articulaban entre si las bases de datos de sus usuarios, ni mucho menos la gestión administrativa, de la financiera, en consecuencia la Alta Gerencia decidió implementar SAP ERP- Vertical Salud, como solución gerencial a las necesidades financieras y administrativas de las unidades de negocio que conforman la Caja de Compensación así como de las necesidades asistenciales de la subdirección de salud.

3.2. PERCEPCIÓN DE LOS EMPLEADOS

Habiendo hecho una descripción del proceso de cambio organizacional a nivel tecnológico, y teniendo en cuenta que el eje central de la investigación parte del conocimiento de la percepción de los colaboradores respecto del cambio presentado en la organización para las IPS's de Buga y Tuluá, todo esto basado en información primaria obtenida a través de la aplicación de un instrumento cuantitativo (Ver Anexo A), compuesto por 5 dimensiones a evaluar tales como: Planeación Organizacional, comunicación, liderazgo, motivación organizacional y resistencia al cambio, cuyos resultados se analizarán de manera individual y comparativa entre ambas IPS's, Comenzando por IPS Tuluá, con el propósito de mostrar las divergencias y convergencias que fueren halladas.

3.2.1. Percepción de los empleados Tuluá. De acuerdo con el objeto central de este trabajo de investigación, en seguida se expone la ficha técnica, aspectos a evaluar, escala de calificación y los resultados obtenidos a través de la encuesta efectuada a los colaboradores de Tuluá, que por los criterios de selección clasificaron para su diligenciamiento.

3.2.1.1. Ficha Técnica. Como resumen de los requerimientos tenidos en cuenta para aplicar el instrumento a los colaboradores de IPS Tuluá, ellos son:

- **Técnica empleada:** Encuesta estructurada en un 100% de su contenido. Revisada por los integrantes del comité de investigación de la subdirección de salud de la caja de Compensación Familiar, realizada a los colaboradores que cumpliendo con un perfil definido pudieron realizarla. Luego previo a este suceso se realizó una prueba piloto para evaluar el entendimiento del formulario. (Ver Anexo A)
- **Población objeto de estudio:** Colaboradores de la Caja de Compensación, personal de salud que laboran en la Ips de Tuluá, en actividades asistenciales como administrativas, con un nivel educativo entre técnicos y/o profesionales, con tipo de contrato indefinido y a término fijo quienes vivieron la transición del sistema legado (Siis) a SAP y por demás clasificaron los criterios de inclusión relacionados en la metodología, en pro de la aplicación del instrumento.

- **Cobertura:** De los 36 colaboradores con corte al 30 de septiembre de 2013 (sin tener en cuenta los empleados de nuevo ingreso, médicos especialistas, empleados de laboratorio clínico y servicios generales), participaron en el ejercicio 30 colaboradores, que corresponden a un 83% de cobertura, el personal restante que no participo de la aplicación se encontraban, tres personas en periodo de vacaciones, uno ya no laboraba en la empresa y dos que no asistieron a las reuniones grupales para el diligenciamiento del instrumento.
- **Consecución de información:** Encuesta auto diligenciada por la población objeto de estudio, coordinado por la Dirección Regional de Ips Tuluá y las investigadoras Yuri Pauline Rojas Manrique y Paula Andrea Puerta Botero.
- **Período de aplicación de las encuestas:** Agosto – Septiembre de 2013.

3.2.1.2. Aspectos a evaluar. De acuerdo al planteamiento delineado como eje central de la investigación, se optó por estructurar y evaluar cinco temas que son inherentes del cambio organizacional a la luz de la percepción del individuo para con él, las dimensiones son:

- Planeación Organizacional
- Comunicación
- Liderazgo
- Motivación Organizacional
- Resistencia al cambio

Así mismo dentro de la encuesta estructurada se tuvo en cuenta distribuir las premisas a evaluar, de acuerdo a las dimensiones anteriormente expuestas, las cuales tuvieron cada una escala de calificación de 1 a 5 así:

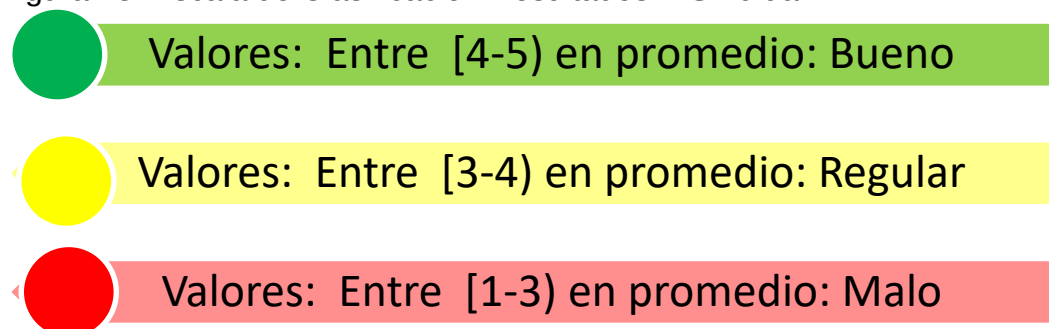
Tabla 4. Escala de Calificación Encuesta IPS Tuluá

Valor	Descripción
1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Neutro
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

Fuente: Elaboración Propia

3.2.1.3. Presentación de los resultados. En esta fase se detallan los resultados cuantitativos obtenidos, luego de la tabulación de datos efectuada al trabajo de campo realizado con los colaboradores de la IPS Tuluá, los cuales son expuestos con promedios generales, bien por cada dimensión evaluada, como por la premisa que lo integra, De igual forma para ubicar estos resultados como indicador de Bueno, regular o malo, se presenta igualmente la escala de clasificación para tal fin.

Figura 13. Escala de Clasificación Resultados IPS Tuluá



Fuente: Elaboración Propia

3.2.1.3.1. Planeación Organizacional. En consecuencia de lo anterior a continuación se enseña el promedio general de calificación y el respectivo análisis de datos para el factor Planeación Organizacional, así como las premisas que se tuvieron en cuenta para dicha evaluación.

Tabla 5. Preguntas Planeación Organizacional Encuesta percepción del cambio Ips Tuluá

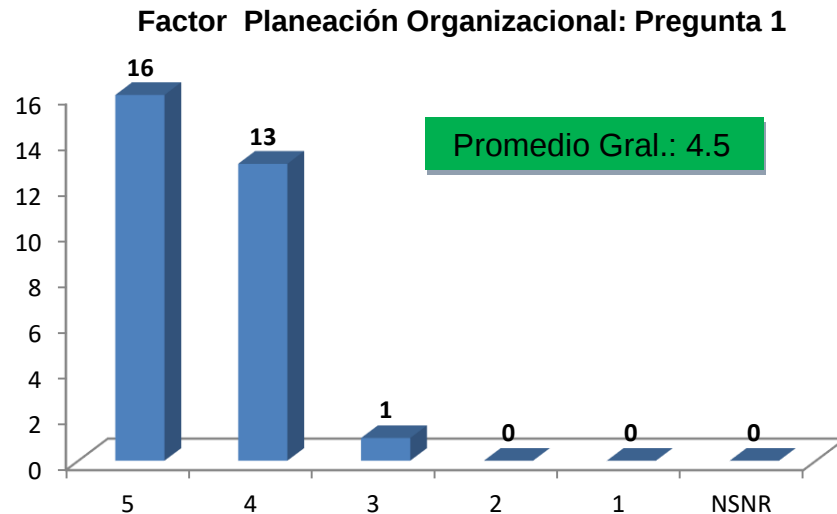
No.	Variable
1	La implementación de SAP - Vertical Salud apunta al cumplimiento de la visión y misión de Comfandi
2	La implementación de SAP - Vertical Salud ayudó a cumplir con los objetivos estratégicos de Comfandi
3	La implementación de SAP - Vertical Salud contribuyó al cumplimiento de metas de Salud IPS
4	La implementación de SAP - Vertical Salud contribuyo a mejorar el servicio a los clientes
5	Mejoró la IPS con la implementación de SAP - Vertical Salud
6	La implementación de SAP - Vertical Salud es importante para el desarrollo de su cargo y su cumplimiento de metas

Fuente: Elaboración Propia

Pregunta 1: ¿La implementación de SAP - Vertical Salud apunta al cumplimiento de la visión y misión de la Caja de Compensación objeto de estudio?

El promedio general de calificación de esta pregunta es de 4,5, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango bueno. Dado en que los colaboradores de la IPS Tuluá coinciden en que la implementación de la herramienta tecnológica SAP- Vertical salud, se alinea con la misión y la visión de la Caja de Compensación objeto de estudio, ya que la implementación de SAP, como la visión corporativa contribuyen de manera integral e innovadora al desarrollo sostenible de la organización, cumpliendo con las exigencias del entorno en el sector salud, con respecto de la trazabilidad en la información, veracidad, confidencialidad y gerenciamiento de la misma enfocados en los riesgos de los pacientes para una captación e intervención que mejoren la calidad de vida de los usuarios y en consecuencia genere bienestar a los afiliados, a los empresarios y comunidad, que resume la razón de ser de la entidad.

Figura 14. Representación gráfica Pregunta 1 Factor Planeación Organizacional IPS Tuluá

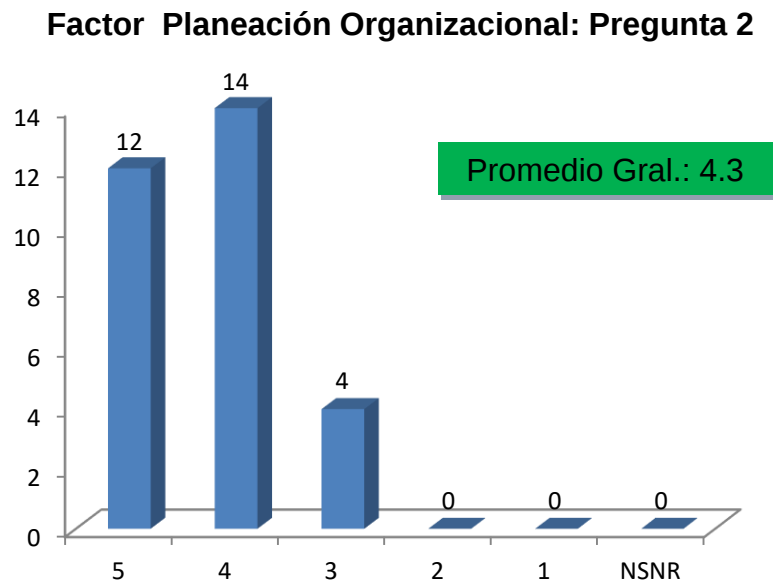


Fuente: Elaboración Propia

Pregunta 2: ¿La implementación de SAP - Vertical Salud ayudó a cumplir con los objetivos estratégicos de la Caja de Compensación objeto de estudio?

En el caso de la pregunta 2, el promedio general de calificación es de 4,3, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango bueno, dada su relación con las perspectivas estratégicas de procesos y tecnología, clientes y la económica y financiera. Específicamente en cuanto a sus objetivos como el de implementar un sistema de control integral de gestión para la caja, optimizar el control de gestión a nivel de costos y gastos, incrementar el valor económico de la corporación e implementar un sistema de gestión integral de calidad para la caja, puesto que con esta implantación se definió un sistema único de información, que integrara las áreas asistenciales y administrativas y que además controle los costos y gastos de la operación, que a su vez ayudará a gestionar el sistema de calidad en salud.

Figura 15. Representación gráfica Pregunta 2 Factor Planeación Organizacional IPS Tuluá

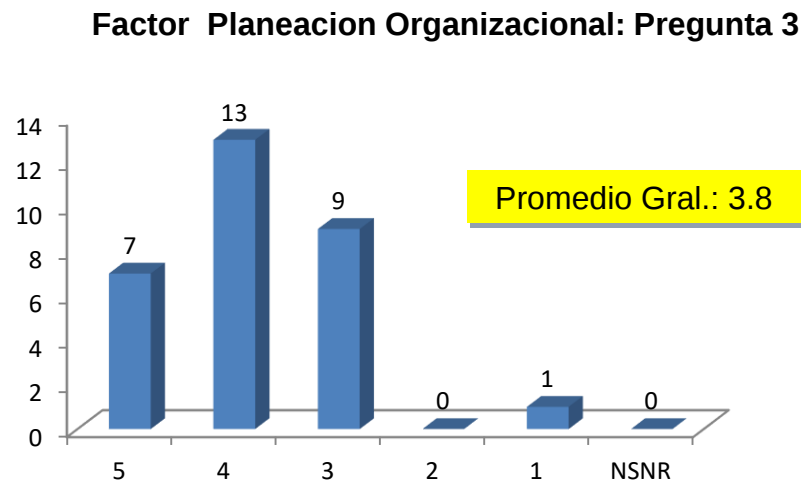


Fuente: Elaboración Propia

Pregunta 3: ¿La implementación de SAP - Vertical Salud contribuyó al cumplimiento de metas de Salud IPS?

Con base en la pregunta 3, el promedio general de calificación es de 3,8, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango regular, donde los colaboradores manifiestan no estar totalmente de acuerdo con que la implementación haya contribuido al logro de las metas de la IPS, así como de la subdirección de salud, por cuanto relacionan presuntamente una alta inversión que se redunda en los estados financieros, afectando con ello la rentabilidad de la IPS. De otro lado tampoco están totalmente de acuerdo con que con los indicadores asistenciales vayan a mejorar con esta herramienta, dado que esto es más de gestión operativa - gerencial y líderes que de la plataforma tecnológica.

Figura 16. Representación gráfica Pregunta 3 Factor Planeación Organizacional IPS Tuluá

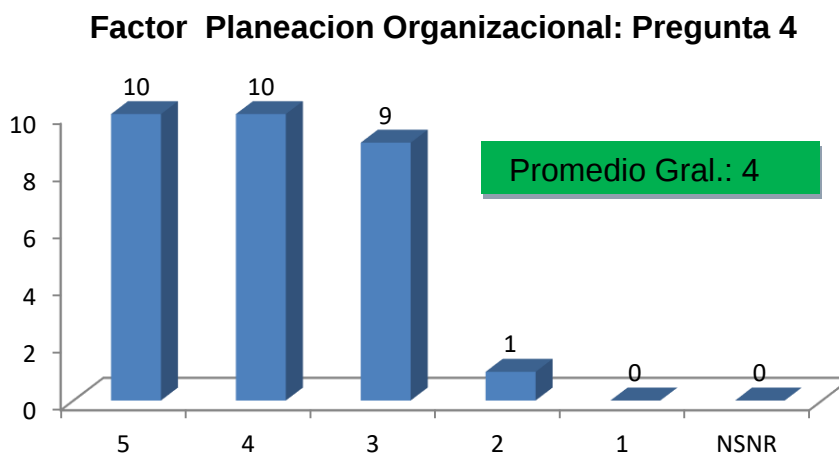


Fuente: Elaboración Propia

Pregunta 4. ¿La implementación de SAP - Vertical Salud contribuyó a mejorar el servicio a los clientes?

Para el caso de la pregunta 4, el promedio general de calificación es de 4, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango bueno, según esto los colaboradores establecen que en efecto esta implementación contribuyó con un mejor servicio a los clientes o pacientes según el caso, sin embargo esta calificación puede verse afectada por los tiempos de atención dado que con los sistemas legados, las interfaces de usuario eran menos robustas, lo que generaba tiempos más cortos en la espera del paciente, diferente de SAP, igualmente SAP requiere por parte de quien lo manipula mayor atención y concentración, lo que puede crear cierta distancia con el paciente que espera ser atendido.

Figura 17. Representación gráfica Pregunta 4 Factor Planeación Organizacional IPS Tuluá

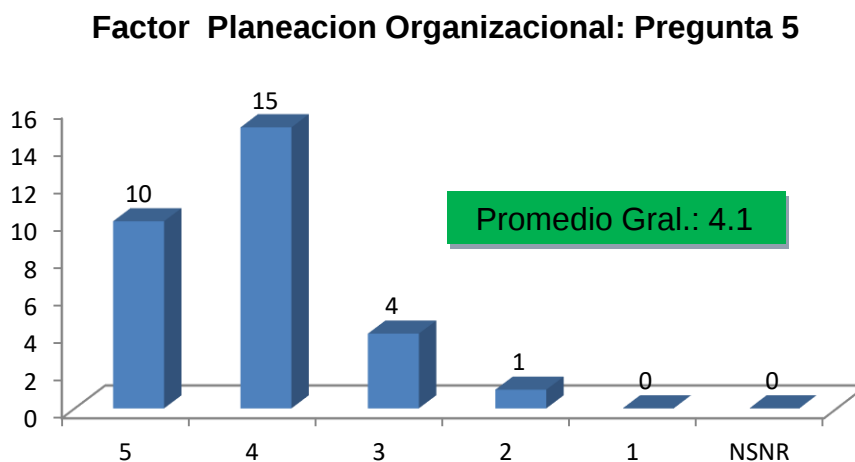


Fuente: Elaboración Propia

Pregunta 5: ¿Mejóro la IPS con la implementación de SAP - Vertical Salud?

Para esta pregunta, el promedio general de calificación es de 4,1, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango bueno, lo que presupone que para la gran mayoría de colaboradores, en efecto, la IPS mejoró en comparación a la de antes de esta implantación.

Figura 18. Representación gráfica Pregunta 5 Factor Planeación Organizacional IPS Tuluá



Fuente: Elaboración Propia

Pregunta 6: ¿La implementación de SAP - Vertical Salud es importante para el desarrollo de su cargo y su cumplimiento de metas?

Con base en la pregunta anterior, el promedio general de calificación es de 4,2, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango bueno, para tal caso los funcionarios de esta IPS, asumen que esta herramienta tecnológica es importante para el desarrollo de sus labores y el cumplimiento de sus metas, que se constituye en un medio para este registrar sus actividades y que en conjunto con su equipo de trabajo pueden cumplir con la razón de ser de la IPS.

Figura 19. Representación gráfica Pregunta 6 Factor Planeación Organizacional IPS Tuluá



Fuente: Elaboración Propia

En suma y teniendo en cuenta cada uno de los ítems que integran el factor Planeación organizacional y sus correspondientes cocientes de calificación, estos ubican al factor como tal en un promedio general de 4.1, dando a entender que en términos generales la implementación de SAP- Vertical salud se alineó con la planeación estratégica de la organización, así como también con el desarrollo del cargo y el servicio prestado a los clientes, por el contrario para el cumplimiento de las metas los colaboradores refieren no estar totalmente de acuerdo en la consecución de su logro.

3.2.1.3.2. Comunicación. A continuación se enseña el promedio general de calificación y el respectivo análisis de datos para el factor Comunicación, así como las premisas que se tuvieron en cuenta para dicha evaluación.

Factor Comunicación:

Promedio General. 3

Tabla 6. Preguntas Comunicación Encuesta percepción del cambio Ips Tuluá

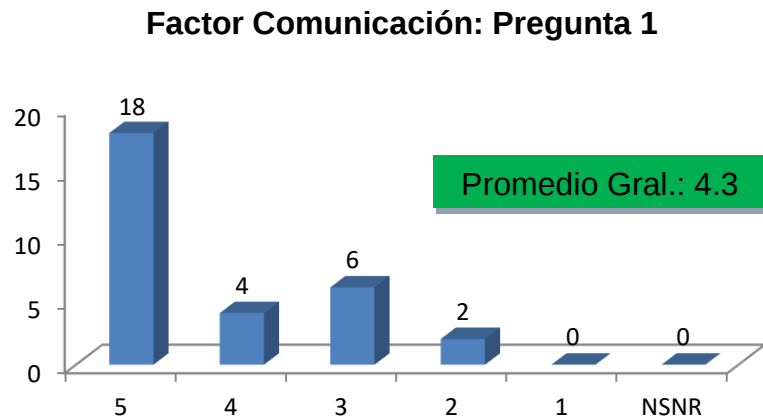
No.	Variable
1	La decisión de implementar SAP - Vertical Salud fue comunicada de manera clara y abierta en todas las áreas
2	Los medios utilizados para informar acerca de la implementación de SAP - Vertical Salud fueron los adecuados
3	Durante la implementación se crearon espacios de interacción o conversación para retroalimentar los procesos de SAP - Vertical Salud por parte de la organización
4	Se puede conseguir fácilmente información respecto a dudas que se tengan con el manejo del sistema
5	La información emitida durante el proceso de implementación de SAP - Vertical Salud fue motivante para usted.

Fuente: Elaboración Propia

Pregunta 1: ¿La decisión de implementar SAP - Vertical Salud fue comunicada de manera clara y abierta en todas las áreas?

Para la pregunta 1, el promedio general de calificación es de 4,3, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango bueno, lo cual permite inferir que a estos colaboradores les fue entregada una información oportuna y clara al respecto de la implementación de la plataforma en todas las áreas de la IPS, donde además esta información fue entregada abiertamente a esta población objetivo.

Figura 20. Representación gráfica Pregunta 1 Factor Comunicación IPS Tuluá

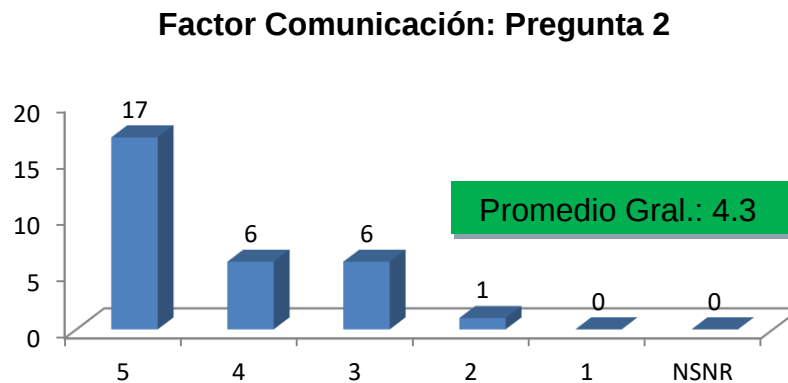


Fuente: Elaboración Propia

Pregunta 2: ¿Los medios utilizados para informar acerca de la implementación de SAP - Vertical Salud fueron los adecuados?

En el caso de la pregunta 2, el promedio general de calificación es de 4,3, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango bueno, dado que ellos consideran que los medios utilizados para acercarlos al conocimiento de la plataforma tanto en su parte general de beneficios y ventajas de la misma, como en su componente técnico propio del ejercicio de sus funciones. Los medios utilizados fueron correos electrónicos masivos, carteleras, sesiones de promotores de cambio, reuniones con los líderes de área, socializando experiencias y conocimientos incipientes sobre la herramienta.

Figura 21. Representación gráfica Pregunta 2 Factor Comunicación IPS Tuluá

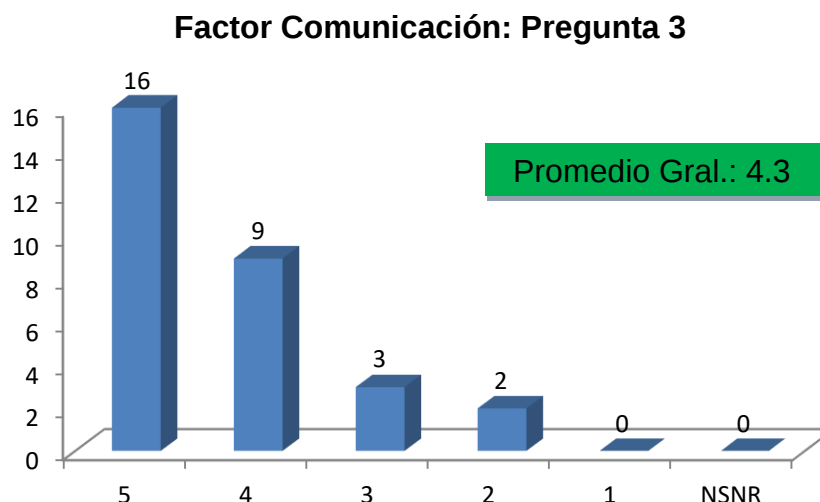


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 3: ¿Durante la implementación se crearon espacios de interacción o conversación para retroalimentar los procesos de SAP - Vertical Salud por parte de la organización?

Con referencia de esta pregunta, el promedio general de calificación es de 4,3, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango bueno, a partir de esto se infiere que hubo una retroalimentación al respecto de los procesos con la implementación, es decir se generaron los espacios suficientes para hacer un seguimiento de la evolución del proceso de implementación, cuyo fin último era el de poder aclarar dudas tanto técnicas, como de la actitud de las personas hacia la herramienta.

Figura 22. Representación gráfica Pregunta 3 Factor Comunicación IPS Tuluá



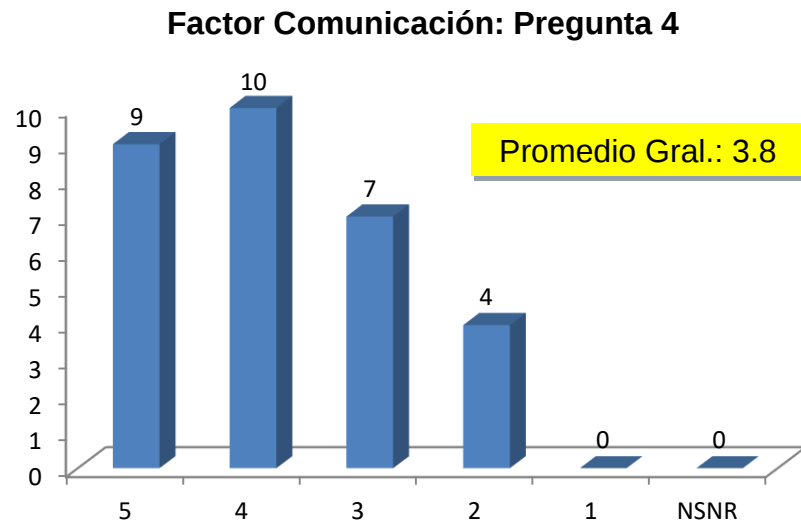
Fuente: Elaboración propia

Pregunta 4: ¿Se puede conseguir fácilmente información respecto a dudas que se tengan con el manejo del sistema?

El promedio general de calificación de la anterior pregunta es de 3,8, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango regular, aduciendo que esta baja en la calificación se debe a que no están totalmente de acuerdo con que se pudiera conseguir información que les despejase dudas técnicas con respecto de la manipulación de la herramienta, basados en que el área creada (Mesa de ayuda) para la resolución de este tipo de inquietudes, no fue la más efectiva debido a los tiempos de respuesta y en algunas ocasiones con la poca resolutivez de la misma. Rescatando la bitácora de preguntas

frecuentes que esta área colgaba en la intranet de la organización y que de alguna manera respondían a ciertas inquietudes presentadas con la herramienta.

Figura 23. Representación gráfica Pregunta 4 Factor Comunicación IPS Tuluá

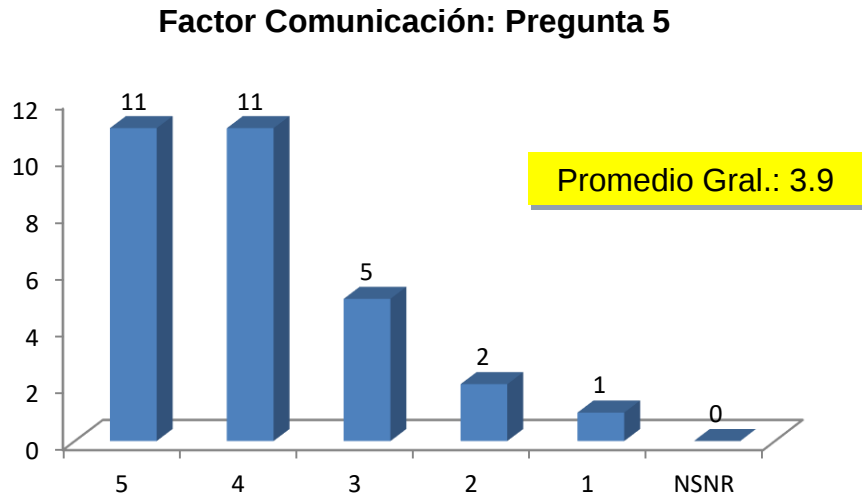


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 5: La información emitida durante el proceso de implementación de SAP - Vertical Salud fue motivante para usted.

Con base en la premisa anterior, el promedio general de calificación es de 3,9, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango regular, donde la mayoría de los colaboradores coincide en no estar totalmente de acuerdo con que la información entregada además de ser oportuna y clara, haya sido motivante y haya logrado movilizar sentimientos por su implementación, posiblemente porque el contexto con el que se definieron los entregables fueron más de índole técnica.

Figura 24. Representación gráfica Pregunta 5 Factor Comunicación IPS Tuluá



Fuente: Elaboración Propia

Teniendo en cuenta cada uno de los ítems que integran el factor comunicación y sus correspondientes cocientes de calificación, estos ubican al factor como tal en un promedio general de 3, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango regular, donde se observa una deficiencia para motivar a las personas respecto de la información entregada, así como poca efectividad de la mesa de ayuda en la resolución de inquietudes e inconvenientes presentados en el día a día de dicha implementación; No obstante la información entregada y que anunciaba la llegada de esta nueva plataforma fue clara, oportuna y a través de los canales adecuados para su difusión.

3.2.1.3.3. Liderazgo. A continuación se enseña el promedio general de calificación y el respectivo análisis de datos para el factor Liderazgo, así como las premisas que se tuvieron en cuenta para dicha evaluación.

Factor Liderazgo:

Promedio General. 4

Tabla 7. Preguntas liderazgo Encuesta percepción del cambio Ips Tuluá

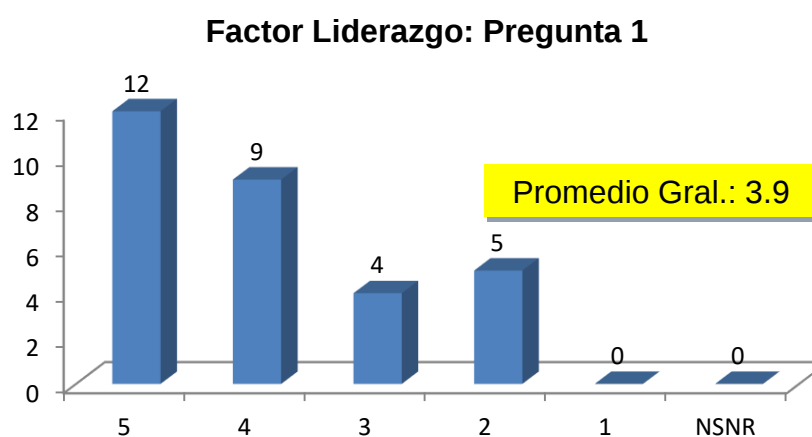
No.	Variable
1	La Alta dirección de la organización se involucró y participó activamente de la implementación
2	Su jefe inmediato impulsó la implementación de SAP - Vertical Salud
3	Su jefe inmediato lo motivó permanentemente hacia el desarrollo del cambio
4	Su jefe inmediato impulsó el desarrollo sus capacidades para la implementación del SAP - Vertical Salud
5	Considero que mi jefe inmediato escuchó mis inquietudes sobre la implementación de SAP - Vertical Salud
6	Considero que mi jefe inmediato es un líder promotor de cambio

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 1: ¿La Alta dirección de la organización se involucró y participó activamente de la implementación?

En el caso de la pregunta 1, el promedio general de calificación es de 3,9, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango regular, donde se muestra que los colaboradores no estén totalmente de acuerdo con que la alta gerencia se haya involucrado activamente durante el proceso de implementación de la vertical, relacionados presumiblemente con la presencialidad de estos actores, el cual no reviste un impacto preponderante puesto que había una presencia y acompañamiento total por parte de los líderes inmediatos.

Figura 25. Representación gráfica Pregunta1 Factor liderazgo IPS Tuluá

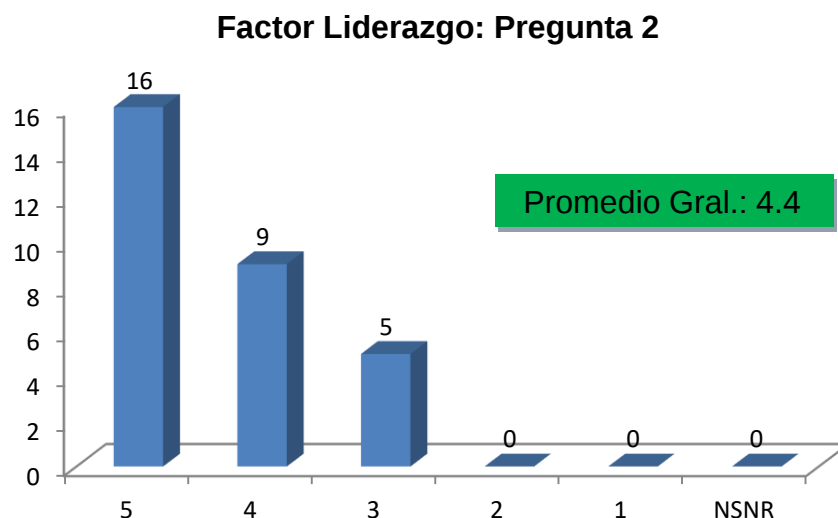


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 2: ¿Su jefe inmediato impulsó la implementación de SAP - Vertical Salud?

Con referencia de esta pregunta, el promedio general de calificación es de 4,4, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango bueno, respecto de la concepción de los colaboradores en cuanto a que el jefe inmediato se involucró y lideró la implementación de la plataforma, superando las dificultades que se presentaran.

Figura 26. Representación gráfica Pregunta 2 Factor liderazgo IPS Tuluá



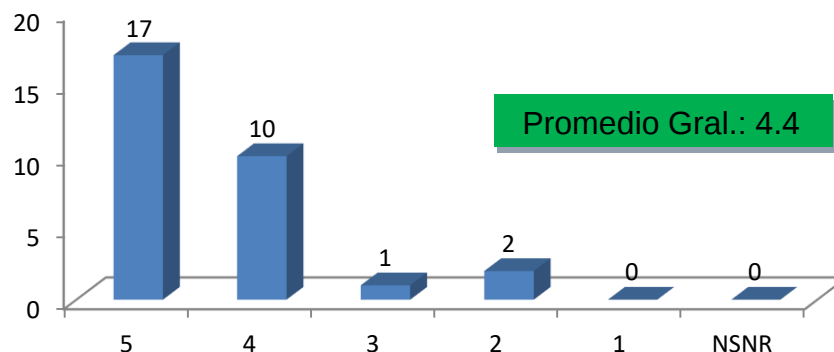
Fuente: Elaboración propia

Pregunta 3: ¿Su jefe inmediato lo motivó permanentemente hacia el desarrollo del cambio?

Para la pregunta 3, el promedio general de calificación es de 4,4, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango bueno, dado que el personal refiere que su líder inmediato logró incentivar en él apertura hacia la aceptación y participación del proceso de cambio.

Figura 27. Representación gráfica Pregunta 3 Factor liderazgo IPS Tuluá

Factor Liderazgo: Pregunta 3



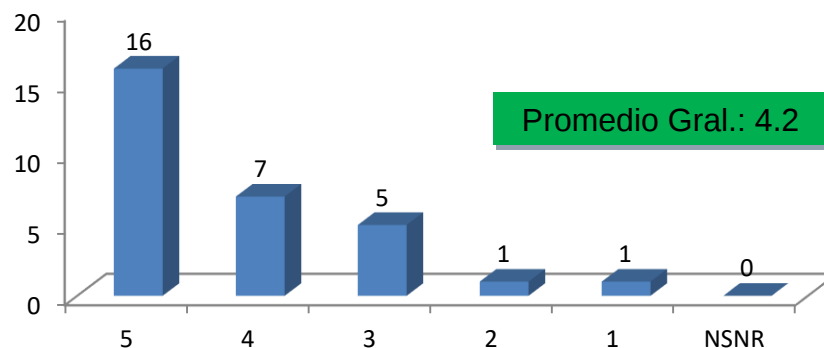
Fuente: Elaboración propia

Pregunta 4: ¿Su jefe inmediato impulsó el desarrollo sus capacidades para la implementación del SAP - Vertical Salud?

La anterior pregunta presenta un promedio general de calificación de 4,2, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango bueno, dado que el personal esboza que su líder inmediato reconoce y desarrolla las habilidades de las personas como factor primordial para la aceptación del cambio materializado a través de la implementación de la vertical

Figura 28. Representación gráfica Pregunta 4 Factor liderazgo IPS Tuluá

Factor Liderazgo: Pregunta 4

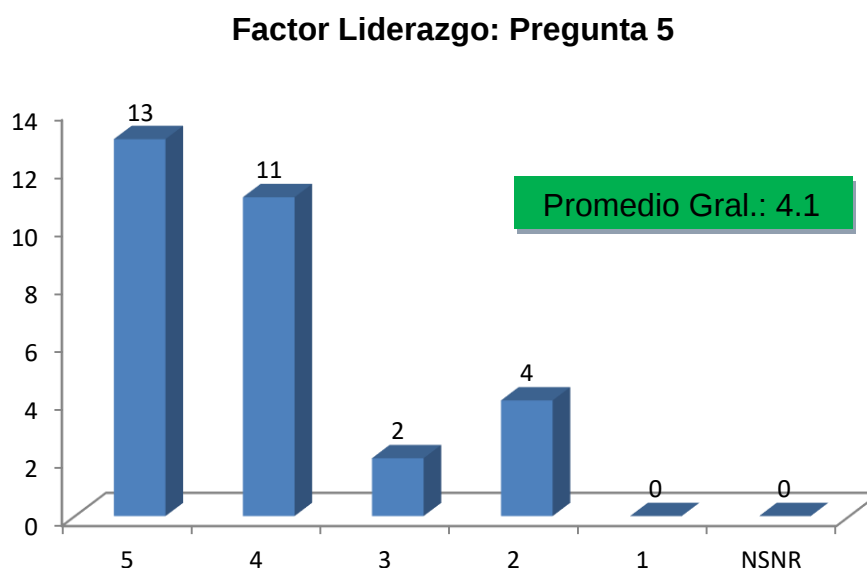


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 5: ¿Considero que mi jefe inmediato escuchó mis inquietudes sobre la implementación de SAP - Vertical Salud?

El promedio general de calificación de esta pregunta es de 4,1, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango bueno, calificación que permite inferir que para los colaboradores hubo una escucha activa frente a las inquietudes que surgían durante el proceso de implementación tanto técnicas, como aquellas relacionadas con la tensión normal que este cambio pudo generar.

Figura 29. Representación gráfica Pregunta 5 Factor liderazgo IPS Tuluá

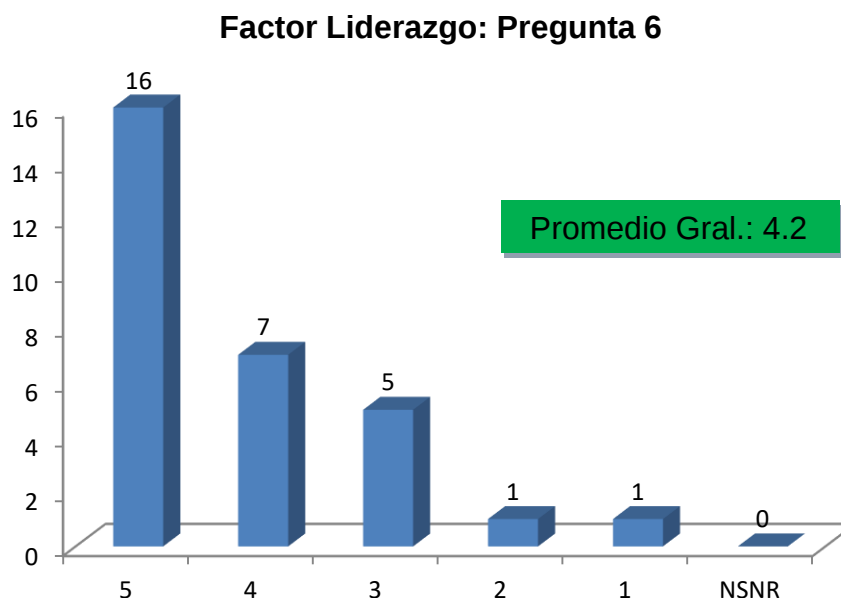


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 6: ¿Considero que mi jefe inmediato es un líder promotor de cambio?

En el caso de la pregunta 5, el promedio general de calificación es de 4,2, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango bueno. Al respecto los colaboradores de la IPS Tuluá están de acuerdo en manifestar que su jefe inmediato es un líder orientativo, que moviliza a las personas hacia una visión compartida que genera autoconfianza, empatía y es un catalizador del cambio por naturaleza.

Figura 30. Representación gráfica Pregunta 6 Factor liderazgo IPS Tuluá



Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta cada uno de los ítems que integran el factor liderazgo y sus correspondientes cocientes de calificación, estos ubican al factor como tal en un promedio general de 4, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango bueno, por cuanto es fácil determinar que existe un liderazgo activo, con apertura al cambio, que incentiva y motiva a su equipo de trabajo por una adaptación consensuada y convencida que esta implementación era lo mejor para la organización, a pesar de las dificultades originadas.

3.2.1.3.4. Motivación Organizacional. A continuación se enseña el promedio general de calificación y el respectivo análisis de datos para el factor Motivación Organizacional, así como las premisas que se tuvieron en cuenta para dicha evaluación.

Factor Motivación Organizacional:

Promedio General. 3

Tabla 8. Preguntas Motivación Organizacional Encuesta percepción del cambio Ips Tuluá

No.	Variable
1	Con la implementación de SAP - Vertical Salud estuve muy motivado a ser parte del cambio
2	La empresa me motivó constantemente a participar positivamente del cambio
3	El apoyo de mi empresa es importante para asumir retos laborales
4	Con la implementación de SAP - Vertical Salud siento que mi puesto de trabajo mejoró
5	Con la implementación de SAP - Vertical Salud siento que mejoró el ambiente laboral

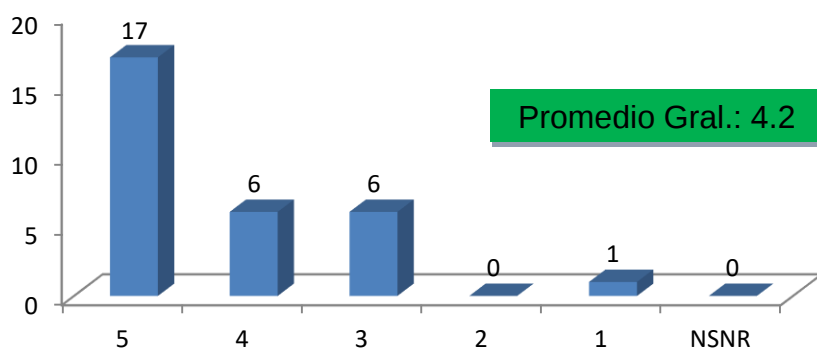
Fuente: Elaboración propia

Pregunta 1. ¿Con la implementación de SAP - Vertical Salud estuve muy motivado a ser parte del cambio?

En el caso de la pregunta 1, el promedio general de calificación es de 4.2, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango bueno. De acuerdo con las anteriores respuestas relacionadas con este factor de motivación, se puede deducir que este resultado se debe a la incidencia del jefe inmediato como líder impulsor del proceso de cambio en la IPS, dadas sus características proactivas y de apertura al cambio, que promovían en el colaborador el desarrollo de capacidades y habilidades para asumir el proceso de cambio.

Figura 31. Representación gráfica Pregunta 1 Factor Motivación Organizacional IPS Tuluá

Factor Motivacion Organizacional: Pregunta 1



Fuente: Elaboración propia

Pregunta 2: ¿La empresa me motivó constantemente a participar positivamente del cambio?

El promedio general de calificación para la pregunta es de 4.4, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango bueno. Esta calificación esta posiblemente relacionada con el liderazgo ejercido por los diferentes actores del cambio, entre ellos aquellos líderes tanto formales, como delegados a los cuales se les encomendó ser impulsores del cambio y ayudar a la gente tanto en inquietudes técnicas como personales.

Figura 32. Representación gráfica Pregunta 2 Factor Motivación Organizacional IPS Tuluá

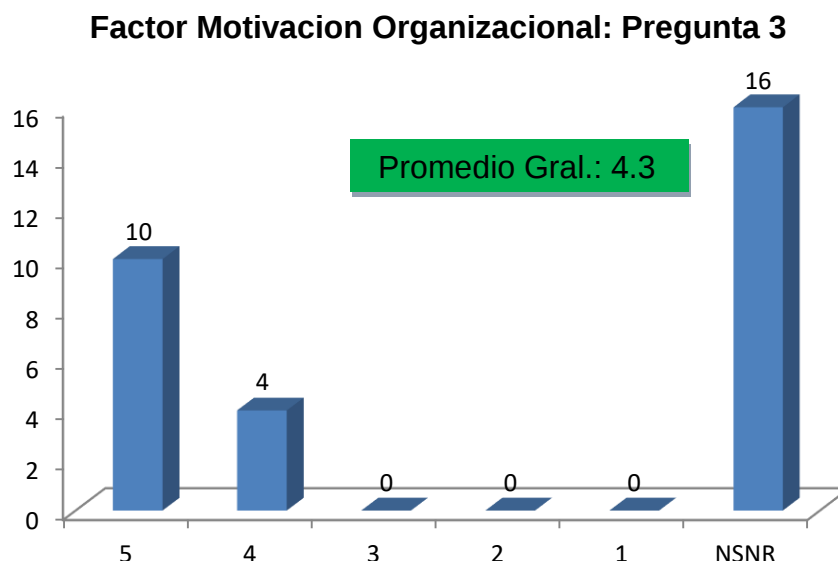


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 3: ¿El apoyo de mi empresa es importante para asumir retos laborales?

Para el caso de esta pregunta, el promedio general de calificación es de 4.3, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango bueno. Para el caso de los colaboradores de la Ips Tuluá el respaldo brindado por parte de la empresa se convierte en el impulsor para asumir nuevos retos, independientemente de este proceso de cambio. Sin confirmar que para este proceso de cambio se diera de esta manera.

Figura 33. Representación gráfica Pregunta 3 Factor Motivación Organizacional IPS Tuluá

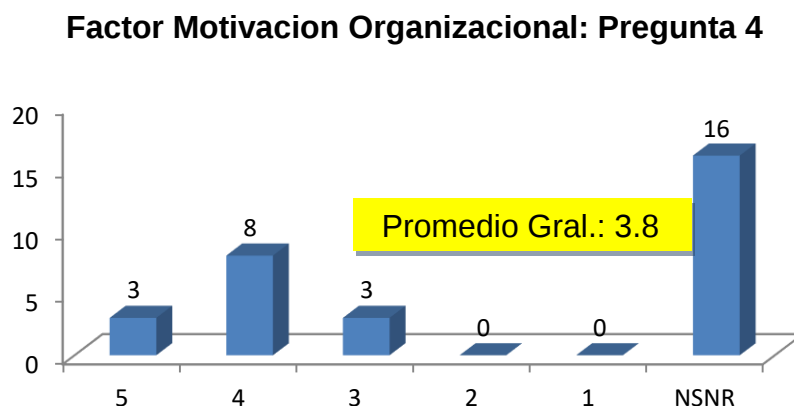


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 4: ¿Con la implementación de SAP - Vertical Salud siento que mi puesto de trabajo mejoró?

En el caso de la pregunta 4, el promedio general de calificación es de 3,8, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango regular. Los colaboradores de la IPS Tuluá no están totalmente de acuerdo en que SAP, haya mejorado los puestos de trabajo, por cuanto no se constituye en la herramienta más ágil y más sencilla a la hora de interactuar con ella, en comparación con lo que venían utilizando, sumado a la presión ejercida por los usuarios que requieren un servicio con prontitud y que el profesional invierta más tiempo en ellos que en la herramienta; De otro lado a nivel administrativo se convirtió en un insumo importante toda la información arrojada por el sistema para la toma de decisiones en salud que impacta en la calidad de vida de los usuarios y la viabilidad de la empresa.

Figura 34. Representación gráfica Pregunta 4 Factor Motivación Organizacional IPS Tuluá

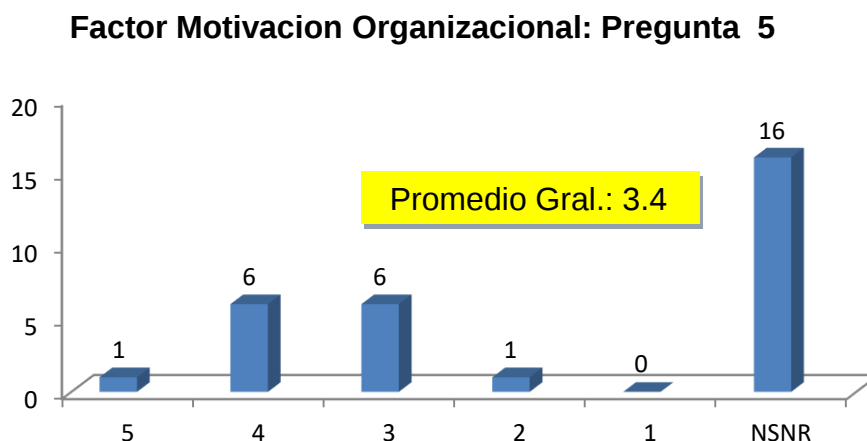


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 5: ¿Con la implementación de SAP - Vertical Salud siento que mejoró el ambiente laboral?

En el caso de la pregunta 5, el promedio general de calificación es de 3,4, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango regular. Esta calificación corresponde totalmente con los efectos normales de todo proceso de cambio, tensión, angustia, estrés, desesperación, incertidumbre, el no creer ser capaz de enfrentar nuevos proyectos de la empresa, que para este grupo encuestado no fue la excepción.

Figura 35. Representación gráfica Pregunta 5 Factor Motivación Organizacional IPS Tuluá



Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta cada uno de los ítems que integran el factor Motivación Organizacional y sus correspondientes cocientes de calificación, estos ubican al factor como tal en un promedio general de 3, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango regular, donde los ítems que contienen temas como el ambiente laboral y puesto de trabajo arrojaron bajas calificaciones, relacionado con el impacto normal de todo proceso de cambio tanto a nivel técnico, como humano, de igual manera se encontraron fortalezas en iniciativas motivacionales tanto a nivel personal como empresarial.

3.2.1.3.5. Resistencia al Cambio. A continuación se enseña el promedio general de calificación y el respectivo análisis de datos para el factor Resistencia al Cambio, así como las premisas que se tuvieron en cuenta para dicha evaluación.

Factor Resistencia al cambio:

Promedio General. 4.32

Tabla 9. Preguntas Resistencia al cambio Encuesta percepción del cambio Ips Tuluá

No.	Variable
1	Tuve una actitud positiva frente al cambio
2	Comprendo la necesidad del cambio con la implementación SAP - Vertical Salud
3	Causó resistencia la implementación de SAP - Vertical Salud entre el grupo de colaboradores
4	En Comfandi adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas
5	Estuve y estoy aun motivado a ser parte activa del cambio con SAP - Vertical Salud o con otras procesos que implemente la empresa
6	El entrenamiento impartido durante la implementación de SAP - Vertical Salud fue el adecuado para mi preparación

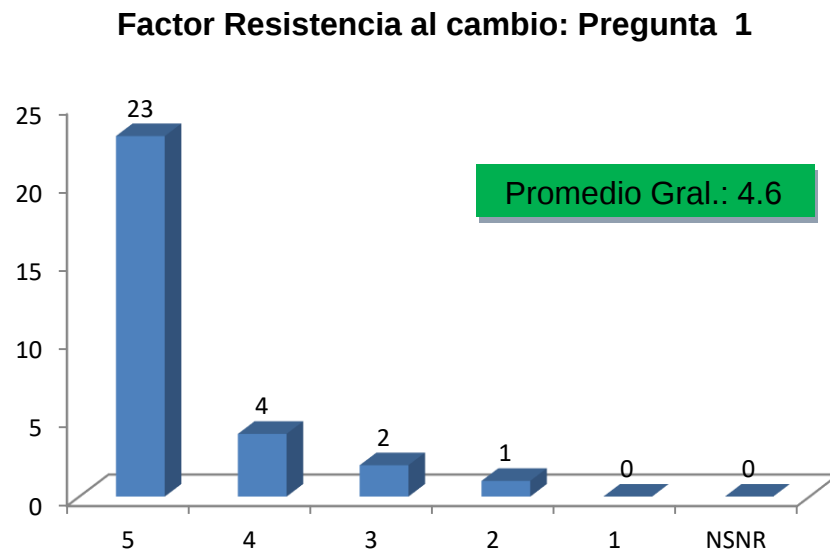
Fuente: Elaboración propia

Pregunta 1: ¿Tuve una actitud positiva frente al cambio?

En el caso de la pregunta 1, el promedio general de calificación es de 4.6, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango bueno, para tal caso la gente refiere haber tenido una actitud positiva, relacionada con la motivación y el apoyo recibido de parte de la organización durante el proceso de

implementación. Resaltando que en los últimos 4 años, este grupo ha vivido procesos de cambio de primer orden, con los cuales se han capitalizado vivencias que han preparado de cierta manera al personal al momento de enfrentar nuevos cambios.

Figura 36. Representación gráfica Pregunta 1 Factor Resistencia al cambio IPS Tuluá

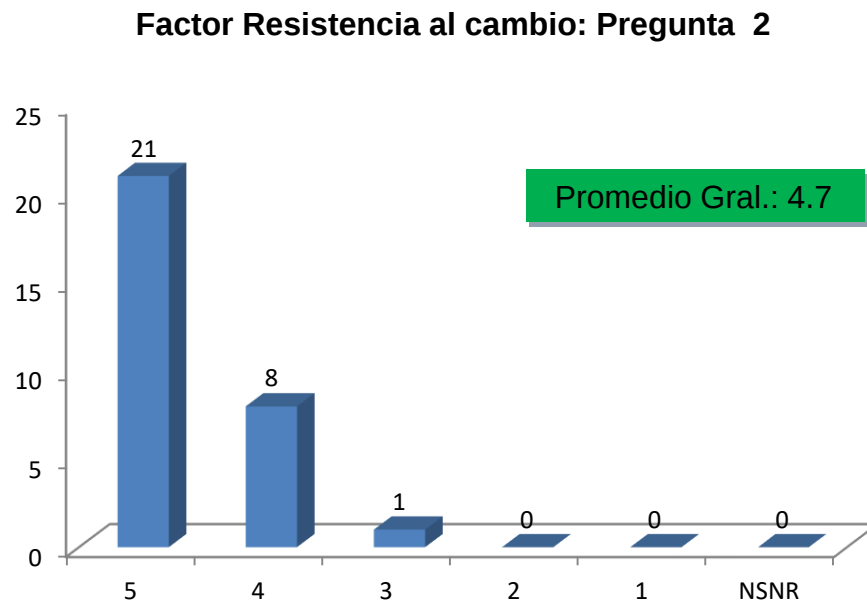


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 2: ¿Comprendo la necesidad del cambio con la implementación SAP - Vertical Salud?

Para la pregunta 2, es de resaltar que el promedio general de calificación es de 4.7 siendo el más alto arrojado durante todo el estudio para este grupo de colaboradores, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango bueno, situación que permite deducir en primera instancia se transmitió de manera clara las razones del porque del cambio y de su necesidad, luego el hecho de que se comprenda la necesidad del cambio atribuye en los colaboradores un componente de compromiso, de aceptación y de auto motivación para realizar las labores encomendadas por la empresa en procura de alcanzar esa competitividad que el sector le exige.

Figura 37. Representación gráfica Pregunta 2 Factor Resistencia al cambio IPS Tuluá

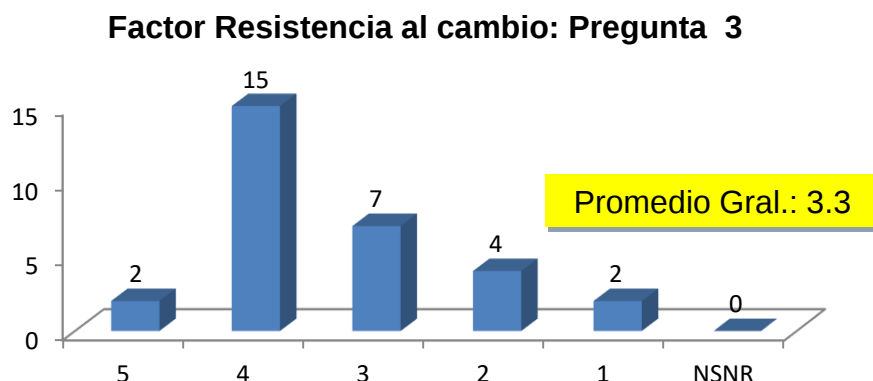


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 3: ¿Causó resistencia la implementación de SAP - Vertical Salud entre el grupo de colaboradores?

El promedio general de calificación es de 3,3, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango regular. Cabe señalar que para esta pregunta en específico el obtener una calificación por encima de 4 a 5, no la hace buena, ya que entre menor calificación alcanzase estaría afirmando que no se presentó resistencia al cambio entre el grupo de colaboradores, luego esto permite deducir que según este grupo encuestado si hubo resistencia, pero no fue muy marcada, ni generó un impacto negativo, que impidiera la gestión del cambio, confirmando además que hubo una actitud positiva por parte de ellos frente al mismo.

Figura 38. Representación gráfica Pregunta 3 Factor Resistencia al cambio IPS Tuluá

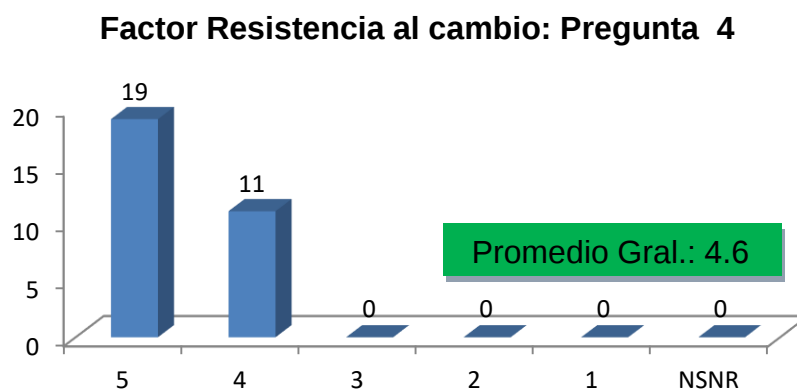


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 4: ¿En la Caja de Compensación objeto de estudio, adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas?

Para la pregunta 4, el promedio general de calificación es de 4.6, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango bueno, esto infiere que la gente percibe que La Caja, permanentemente está realizando cambios en procura de adoptar las mejores prácticas que existan en el entorno y que la posicionen cada vez más como una organización competitiva dentro del sector

Figura 39. Representación gráfica Pregunta 4 Factor Resistencia al cambio IPS Tuluá

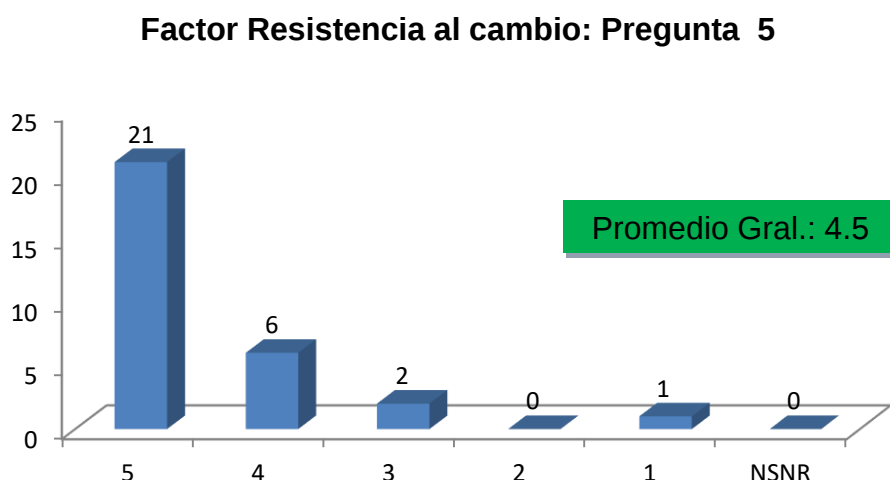


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 5: ¿Estuve y estoy aun motivado a ser parte activa del cambio con SAP - Vertical Salud o con otras procesos que implemente la empresa?

Para el caso de la pregunta 5, el promedio general de calificación es de 4.5, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango bueno, luego triangulando con aspectos relacionados anteriormente, permite entrever que es un grupo dispuesto para asumir nuevos procesos de cambio, dada sus actitudes personales, sin dejar de lado el apoyo de la empresa y sus líderes.

Figura 40. Representación gráfica Pregunta 5 Factor Resistencia al cambio IPS Tuluá

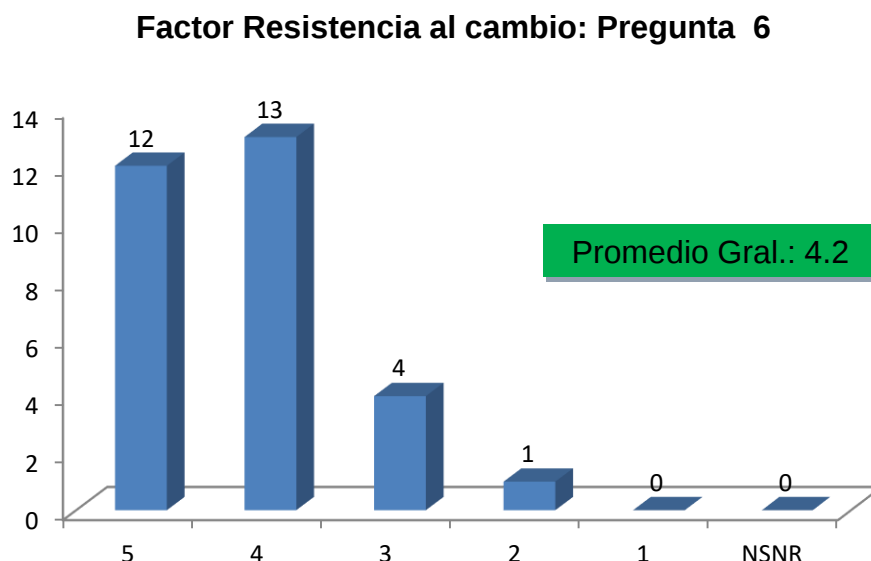


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 6: ¿El entrenamiento impartido durante la implementación de SAP - Vertical Salud fue el adecuado para mi preparación?

En el caso de la pregunta 6, el promedio general de calificación es de 4.2, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango bueno, dado que se observa que hubo en primera instancia una planeación de capacitación acertada y coordinada con la operación, además de un buen programa de capacitación, donde se cumplieron con los tiempos y con los temas, minimizando al máximo el impacto negativo que este proceso generó durante la atención a los usuarios

Figura 41. Representación gráfica Pregunta 6 Factor Resistencia al cambio IPS Tuluá



Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta cada uno de los ítems que integran el factor Resistencia al cambio y sus correspondientes cocientes de calificación, estos ubican al factor como tal en un promedio general de 4,3, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango bueno, donde es evidente el compromiso por parte de los colaboradores hacia la adaptación del proceso de cambio materializado a través de esta implementación, entendiendo con ello cuales fueron los detonantes que llevaron a esta implementación, que necesidad se generó para efectuarlo, sobre la base que la caja siendo la primera del valle del cauca debería estar acorde con la adopción de las mejores prácticas existentes en el mercado, en procura de una mayor competitividad. De otro lado dejan claro que el proceso de capacitación y entrenamiento para este proceso fue incluso desde su planeación bien concebido y llevado a cabo en procura de desarrollar las competencias necesarias para la manipulación de la herramienta.

De esta manera, se puede concluir a grandes rasgos que para los colaboradores de la IPS Tuluá, su percepción acerca del cambio es buena, sin mayores sobresaltos sobre los temas abordados dentro del estudio, más vale tanto la organización y ellos mismos como individuos estuvieron en permanente disposición de adaptarse a él, y aunque con rasgos de resistencia, no fue mas allá de las condiciones normales al atravesar por una transición de este tamaño, pero que con la ayuda de sus líderes legítimos y delegados, pudieron superar y trascender. Sin embargo, el aspecto más regular entre los evaluados fue el de

comunicación enfocados específicamente en que la mesa de ayuda designada para la resolución de inquietudes técnicas no cumplió de cierta manera el cometido para el que inicialmente fue creada y además por que la información develada a través de los diferentes medios no logró motivarlos, por el contenido técnico que retenía.

3.2.2. Percepción de los empleados Buga. De acuerdo con el objeto central de este trabajo de investigación, en seguida se expone la ficha técnica, aspectos a evaluar, escala de calificación y los resultados obtenidos a través de la encuesta efectuada a los colaboradores de Buga que por los criterios de selección clasificaron para su diligenciamiento.

3.2.2.1. Ficha Técnica. Como resumen de los requerimientos tenidos en cuenta para aplicar el instrumento cuantitativo a los colaboradores de IPS Buga, ellos son:

- **Técnica empleada:** Encuesta estructurada en un 100% de su contenido. Revisada por los integrantes del comité de investigación de la subdirección de salud de la caja de Compensación Familiar, realizada a los colaboradores que cumpliendo con un perfil definido pudieron realizarla. Se realizó una prueba piloto para evaluar el entendimiento del formulario.
- **Población objeto de estudio:** Colaboradores de la Caja de Compensación, personal de salud que laboran en la Ips de Buga, en actividades asistenciales como administrativas, con un nivel educativo entre técnicos y/o profesionales, con tipo de contrato indefinido y a término fijo quienes vivieron la transición del sistema legado (Salud 100) a SAP y por demás clasificaron los criterios de inclusión relacionados en la metodología, en pro de la aplicación del instrumento.
- **Cobertura:** De los 89 colaboradores con corte al 30 de septiembre de 2013 (sin tener en cuenta los empleados de nuevo ingreso, médicos especialistas, empleados de laboratorio clínico, servicios generales, urgencias y cirugía), participaron en el ejercicio 60 colaboradores, que corresponden a un 67% de cobertura. el personal restante que no participo de la aplicación se encontraban: 7 personas en periodo de vacaciones, una en licencia de maternidad, tres ya no laboraban en la empresa, dos incapacitados y 16 que no asistieron a las reuniones grupales para el diligenciamiento del instrumento.

- **Consecución de información:** Encuesta auto diligenciada por la población objeto de estudio, coordinado por la Dirección Regional de Ips Buga y las investigadoras Yuri Pauline Rojas Manrique y Paula Andrea Puerta Botero.
- **Período de aplicación de la encuesta:** Agosto – Septiembre de 2013.

3.2.2.2. Aspectos a evaluar. De acuerdo al planteamiento delineado como eje central de la investigación, se optó por estructurar y evaluar cinco temas que son inherentes del cambio organizacional a la luz de la percepción del individuo para con él, las dimensiones son:

- Planeación Organizacional
- Comunicación
- Liderazgo
- Motivación Organizacional
- Resistencia al cambio

Así mismo dentro de la encuesta estructurada se tuvo en cuenta distribuir las premisas a evaluar, de acuerdo a las dimensiones anteriormente expuestas, las cuales tuvieron cada una escala de calificación de 1 a 5 así:

Tabla 10. Escala de Calificación Encuesta IPS Buga

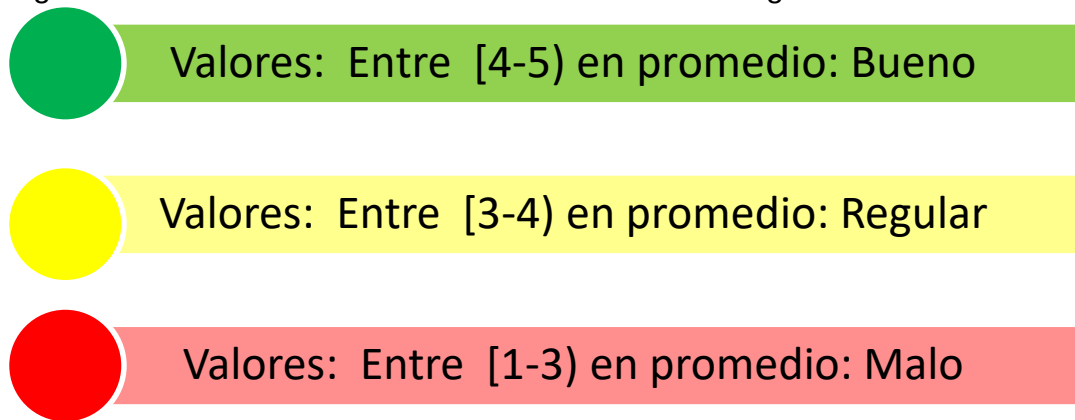
Valor	Descripción
1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Neutro
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

Fuente: Elaboración Propia

3.2.2.3. Presentación de los resultados. En esta fase se detallan los resultados cuantitativos obtenidos, luego de la tabulación de datos efectuada al trabajo de campo realizado con los colaboradores de la IPS Buga, los cuales son

expuestos con promedios generales, bien por cada dimensión evaluada, como por la premisa que lo integra, De igual forma para ubicar estos resultados como indicador de Bueno, regular o malo, se presenta igualmente la escala de clasificación para tal fin.

Figura 42. Escala de Clasificación Resultados IPS Buga



Fuente: Elaboración propia

3.2.2.3.1. Planeación Organizacional. En consecuencia de lo anterior a continuación se enseña el promedio general de calificación y su respectivo análisis de datos para el factor Planeación Organizacional, así como las premisas que se tuvieron en cuenta para dicha evaluación.

Factor Planeación Organizacional:

Promedio General. 3.3

Tabla 11. Preguntas Planeación Organizacional Encuesta percepción del cambio Ips Buga

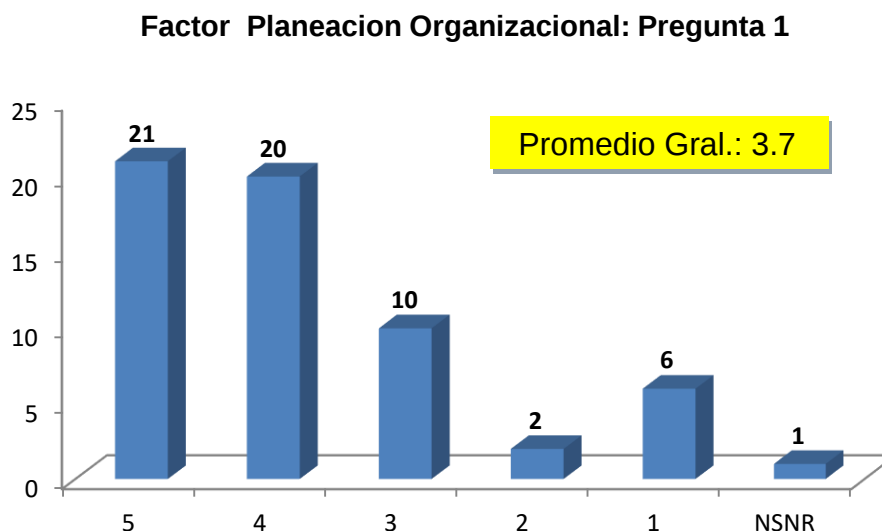
No.	Variable
1	La implementación de SAP - Vertical Salud apunta al cumplimiento de la visión y misión de Comfandi
2	La implementación de SAP - Vertical Salud ayudó a cumplir con los objetivos estratégicos de Comfandi
3	La implementación de SAP - Vertical Salud contribuyó al cumplimiento de metas de Salud IPS
4	La implementación de SAP - Vertical Salud contribuyo a mejorar el servicio a los clientes
5	Mejoró la IPS con la implementación de SAP - Vertical Salud
6	La implementación de SAP - Vertical Salud es importante para el desarrollo de su cargo y su cumplimiento de metas

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 1: ¿La implementación de SAP - Vertical Salud apunta al cumplimiento de la visión y misión de la Caja de Compensación objeto de estudio?

Para la pregunta 1, el promedio general de calificación es de 3.7, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango regular. Dado en que los colaboradores de la IPS Buga coinciden en manifestar que la implementación de la herramienta tecnológica SAP- Vertical salud, no se alinea con la misión y la visión de la Caja, no obstante es difícil asumir esta respuesta dado que puede entenderse como si la organización sostuviera iniciativas basada en proyecciones improvisadas, sin ningún soporte estratégico o de visión corporativa, más vale esta se debe a que persiste un no reconocimiento de este grupo frente las componentes de planeación estratégica de la caja y de la subdirección de salud.

Figura 43. Representación gráfica Pregunta 1 Factor Planeación Organizacional IPS Buga

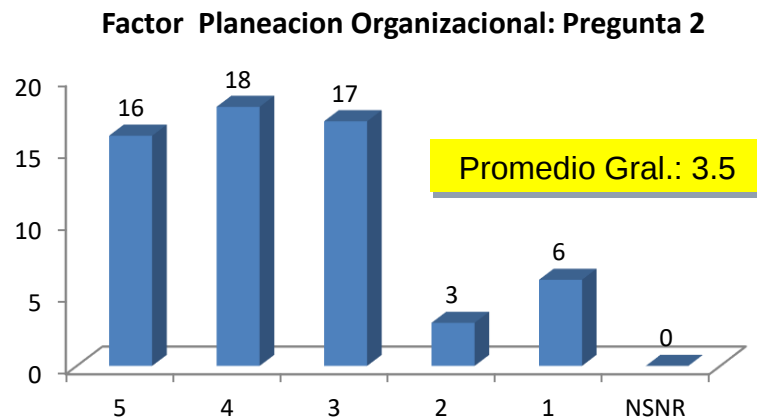


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 2: ¿La implementación de SAP - Vertical Salud ayudó a cumplir con los objetivos estratégicos de la Caja de Compensación objeto de estudio?

En el caso de la pregunta 2, el promedio general de calificación es de 3,5, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango regular, respuesta sustentada sobre hipótesis similares expuestos en la anterior pregunta, donde persiste un no reconocimiento del personal por la estrategia de la organización, puesto que esta implementación encuentra su articulación con ella dada su relación con las perspectivas estratégicas de procesos y tecnología, clientes y la económica y financiera. Específicamente en cuanto a sus objetivos como el de implementar un sistema de control integral de gestión para la caja, optimizar el control de gestión a nivel de costos y gastos, incrementar el valor económico de la corporación e implementar un sistema de gestión integral de calidad para la caja.

Figura 44. Representación gráfica Pregunta 2 Factor Planeación Organizacional IPS Buga



Fuente: Elaboración propia

Pregunta 3: ¿La implementación de SAP - Vertical Salud contribuyó al cumplimiento de metas de Salud IPS?

Con base en la pregunta 3, el promedio general de calificación es de 3,5, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango regular, donde los colaboradores manifiestan no estar totalmente de acuerdo con que la implementación haya contribuido al logro de las metas de la IPS, y así como de la subdirección de salud, por cuanto coinciden con Tuluá y además relacionan presuntamente una alta inversión que redunda en los estados financieros y que para ellos fue bastante evidente y costoso, afectando con ello la rentabilidad de la IPS dada la cantidad de servicios y convenios existentes dentro de su estructura, Sin embargo es claro que los beneficios mayores serán obtenidos a mediano y largo plazo.

Figura 45. Representación gráfica Pregunta 3 Factor Planeación Organizacional IPS Buga

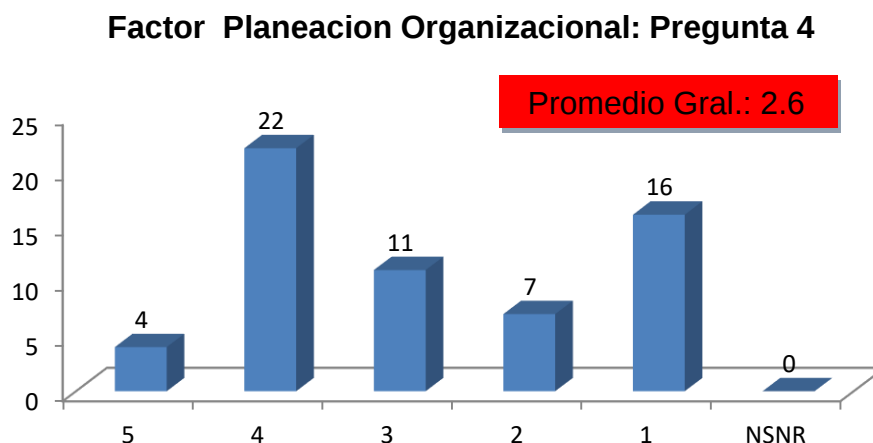


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 4. ¿La implementación de SAP - Vertical Salud contribuyó a mejorar el servicio a los clientes?

Para el caso de la pregunta 4, el promedio general de calificación es de 2.6, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango malo, según esto los colaboradores establecen que en efecto esta implementación no contribuyó en ninguno de sus enfoques con un mejor servicio a los clientes, sin embargo esta calificación puede verse afectada por los tiempos de atención dado que con los sistemas legados, las interfaces de usuario eran menos robustas, lo que generaba tiempos más cortos en la espera del paciente, diferente de SAP. Igualmente SAP requiere por parte de quien lo manipula mayor atención y concentración, lo que puede crear cierta distancia con el paciente que espera ser atendido. No obstante con las mejoras continuas que se han llevado a cabo desde la implementación y las que se tienen programadas se espera mejorar estos aspectos a mediano plazo.

Figura 46. Representación gráfica Pregunta 4 Factor Planeación Organizacional IPS Buga



Fuente: Elaboración propia

Pregunta 5: ¿Mejóro la IPS con la implementación de SAP - Vertical Salud?

En el caso de la pregunta 5, el promedio general de calificación es de 2.9, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango malo, lo que presupone que para la gran mayoría de colaboradores esta implementación no le aportó mejoras a la IPS Buga en comparación con la de antes de este proceso de cambio.

Figura 47. Representación gráfica Pregunta 5 Factor Planeación Organizacional IPS Buga



Fuente: Elaboración propia

Pregunta 6: ¿La implementación de SAP - Vertical Salud es importante para el desarrollo de su cargo y su cumplimiento de metas?

El promedio general de calificación para esta pregunta es de 3.6, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango regular, para tal caso los funcionarios de esta IPS, asumen que esta herramienta tecnológica no reviste mayor importancia para el desarrollo de sus labores y el cumplimiento de sus metas, que se constituye en un medio para este registrar sus actividades y que por el contrario por tratarse de un sistema más robusto el incremento de actividades para hacer la misma labor que con salud 100 es notorio.

Figura 48. Representación gráfica Pregunta 6 Factor Planeación Organizacional IPS Buga



Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta cada uno de los ítems que integran el factor Planeación organizacional y sus correspondientes cocientes de calificación, estos ubican al factor como tal en un promedio general de 3.3, dando a entender que en términos generales la implementación de SAP- Vertical salud no se alineó con la planeación estratégica de la organización, así como también con el desarrollo del cargo y el servicio prestado a los clientes, por el contrario para el cumplimiento de las metas los colaboradores refieren no estar totalmente de acuerdo en la consecución de su logro. Pero más allá de las cifras hay que tener en cuenta que no se observa una relación entre la Planeación estratégica y la implementación del proyecto por parte de estos colaboradores.

3.2.2.3.2. Comunicación. A continuación se enseña el promedio general de calificación y su respectivo análisis de datos para el factor Comunicación, así como las premisas que se tuvieron en cuenta para dicha evaluación.

Tabla 12. Preguntas Comunicación Encuesta percepción del cambio Ips Buga

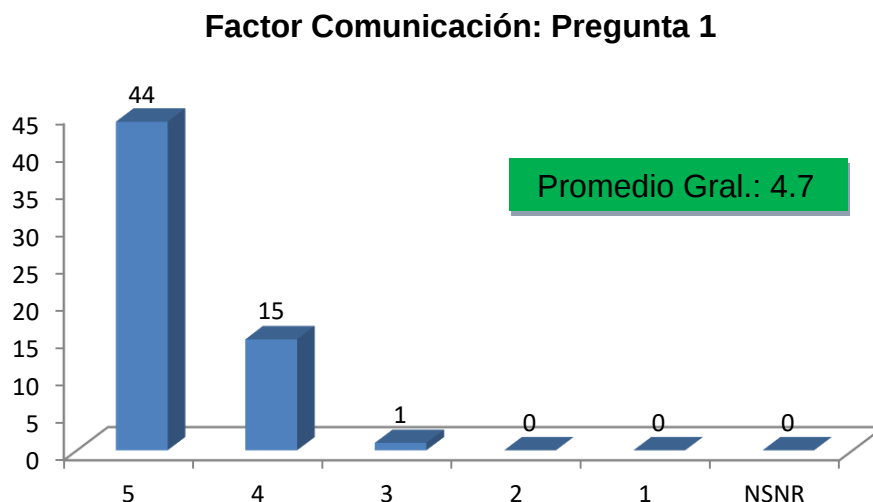
No.	Variable
1	La decisión de implementar SAP - Vertical Salud fue comunicada de manera clara y abierta en todas las áreas
2	Los medios utilizados para informar acerca de la implementación de SAP - Vertical Salud fueron los adecuados
3	Durante la implementación se crearon espacios de interacción o conversación para retroalimentar los procesos de SAP - Vertical Salud por parte de la organización
4	Se puede conseguir fácilmente información respecto a dudas que se tengan con el manejo del sistema
5	La información emitida durante el proceso de implementación de SAP - Vertical Salud fue motivante para usted.

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 1: ¿La decisión de implementar SAP - Vertical Salud fue comunicada de manera clara y abierta en todas las áreas?

En el caso de la pregunta 1, el promedio general de calificación es de 4,7, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango bueno, lo cual permite inferir que a estos colaboradores les fue entregada una información oportuna y clara al respecto de la implementación de la plataforma en todas las áreas de la IPS, donde además esta información fue entregada abiertamente y sin tapujos a esta población objetivo, aclarando por demás que los conceptos de la campaña de divulgación fueron los mismos para todas las áreas, departamentos e Ips donde se iba implementando esta herramienta.

Figura 49. Representación gráfica Pregunta 1 Factor comunicación IPS Buga

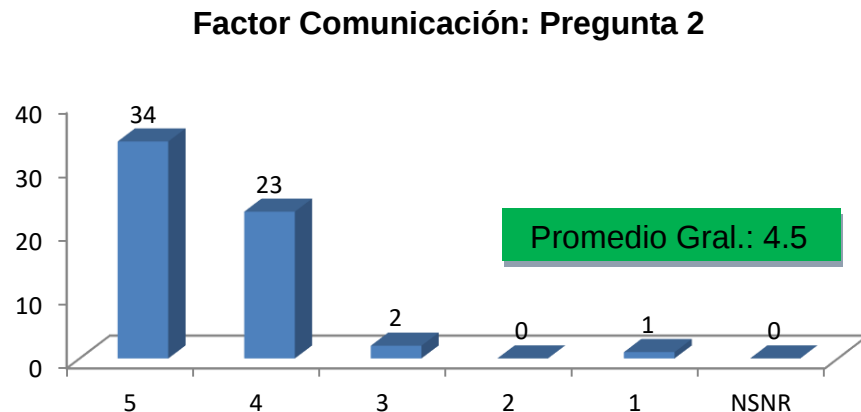


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 2: ¿Los medios utilizados para informar acerca de la implementación de SAP - Vertical Salud fueron los adecuados?

Con base en la pregunta 2, el promedio general de calificación es de 4,5, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango bueno, dado que ellos consideran que los medios utilizados para acercarlos al conocimiento de la plataforma tanto en su parte general de beneficios y ventajas de la misma, como en su componente técnico propio del ejercicio de sus funciones. Los medios utilizados fueron correos electrónicos masivos, carteleros, reuniones con los líderes de área, socializando experiencias y conocimientos incipientes sobre la herramienta. Además del rol de promotor de cambio que una de las directivas de esta ips cumplió como multiplicadora de información acerca de la herramienta incluso desde un tiempo prudencial anterior al arranque en vivo de la Vertical salud.

Figura 50. Representación gráfica Pregunta 2 Factor comunicación IPS Buga

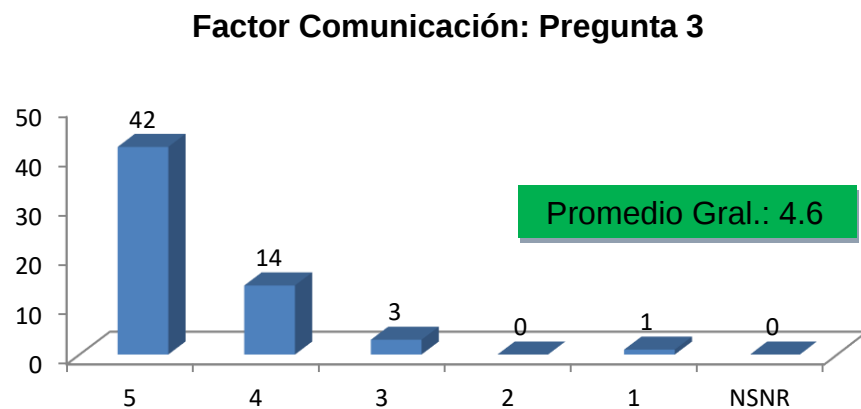


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 3: ¿Durante la implementación se crearon espacios de interacción o conversación para retroalimentar los procesos de SAP - Vertical Salud por parte de la organización?

Referente a la pregunta 3, el promedio general de calificación es de 4,6, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango bueno, a partir de esto se infiere que se generaron espacios de retroalimentación al respecto de los procesos con la implementación, para hacer un asertivo y proactivo seguimiento de la evolución del proceso de implementación, cuyo fin último era el de poder aclarar dudas tanto técnicas, como de la actitud de las personas hacia la herramienta.

Figura 51. Representación gráfica Pregunta 3 Factor Comunicación IPS Buga

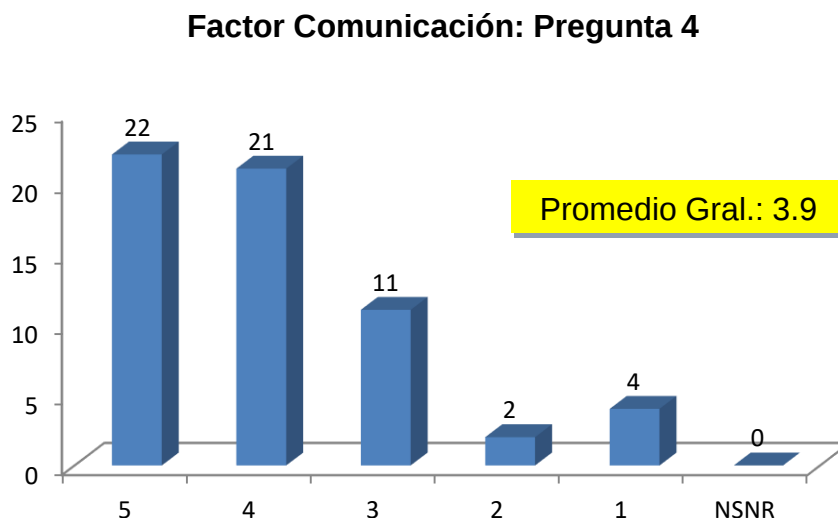


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 4: ¿Se puede conseguir fácilmente información respecto a dudas que se tengan con el manejo del sistema?

Para esta pregunta, el promedio general de calificación es de 3,9, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango regular, aduciendo que esta baja en la calificación se debe a que no están totalmente de acuerdo con que se pudiera conseguir información que les despejase dudas técnicas con respecto de la manipulación de la herramienta, basados en que el área creada (Mesa de ayuda) para la resolución de este tipo de inquietudes, no ha sido la más efectiva en cuanto a tiempos de respuesta y en algunas ocasiones con la poca resolutivez de la misma.

Figura 52. Representación gráfica Pregunta 4 Factor Comunicación IPS Buga



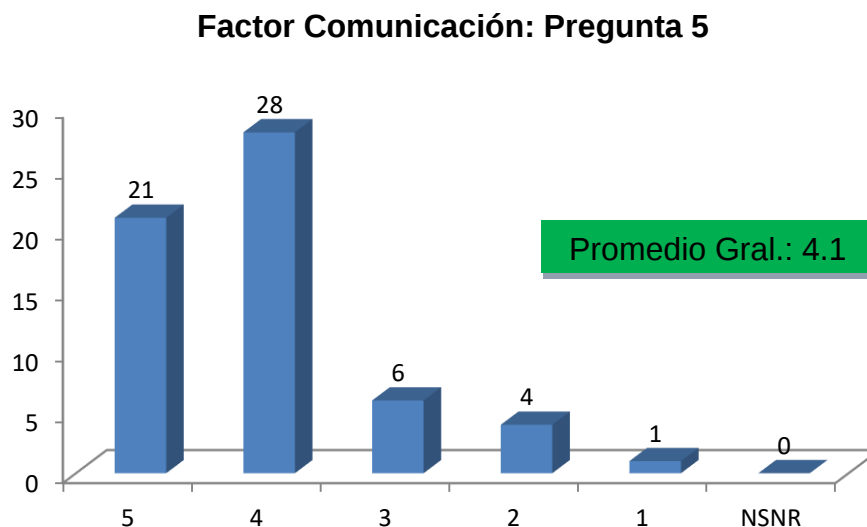
Fuente: Elaboración propia

Pregunta 5: ¿La información emitida durante el proceso de implementación de SAP - Vertical Salud fue motivante para usted?

El promedio general de calificación de la anterior pregunta es de 4.1, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango bueno, donde la mayoría de los colaboradores coincide en que la información entregada además de ser oportuna y clara, haya sido motivante y haya logrado movilizar sentimientos por su implementación, posiblemente apoyado en la gestión realizada por las líderes de esta Ips, quienes se comprometieron desde la fase de

planeación con la adecuada y oportuna divulgación de las ventajas y beneficios de esta implementación

Figura 53. Representación gráfica Pregunta 5 Factor Comunicación IPS Buga



Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta cada uno de los ítems que integran el factor comunicación y sus correspondientes cocientes de calificación, estos ubican al factor como tal en un promedio general de 4, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango bueno, donde se observa una mayor fortaleza para con la motivación a las personas con respecto de la información entregada así como una coincidencia con Ips Tuluá, referente de la mediana efectividad de la mesa de ayuda en la resolución de inquietudes e inconvenientes presentados en el día a día de dicha implementación; No obstante la información entregada y que anunciaba la llegada de esta nueva plataforma fue clara, oportuna, con canales adecuados para su difusión y que lograron por demás movilizar sus sentimientos de aceptación e introyección a nivel personal.

3.2.2.3.3. Liderazgo. A continuación se enseña el promedio general de calificación y su respectivo análisis de datos para el factor Comunicación, así como las premisas que se tuvieron en cuenta para dicha evaluación.

Factor Liderazgo:

Promedio General. 4

Tabla 13. Preguntas liderazgo Encuesta percepción del cambio Ips Buga

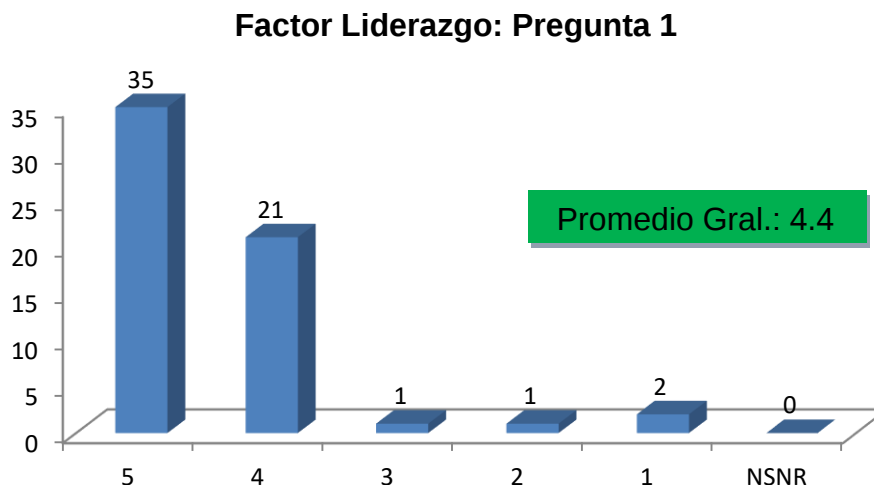
No.	Variable
1	La Alta dirección de la organización se involucró y participó activamente de la implementación
2	Su jefe inmediato impulsó la implementación de SAP - Vertical Salud
3	Su jefe inmediato lo motivó permanentemente hacia el desarrollo del cambio
4	Su jefe inmediato impulsó el desarrollo sus capacidades para la implementación del SAP - Vertical Salud
5	Considero que mi jefe inmediato escuchó mis inquietudes sobre la implementación de SAP - Vertical Salud
6	Considero que mi jefe inmediato es un líder promotor de cambio

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 1: ¿La Alta dirección de la organización se involucró y participó activamente de la implementación?

En el caso de la pregunta 1, el promedio general de calificación es de 4.4, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango bueno, donde se muestra que los colaboradores notaron una mayor participación de la alta gerencia durante el proceso de implementación de la vertical, relacionados presumiblemente con la visibilidad aún mayor de estos actores durante esta fase.

Figura 54. Representación gráfica Pregunta 1 Factor liderazgo IPS Buga

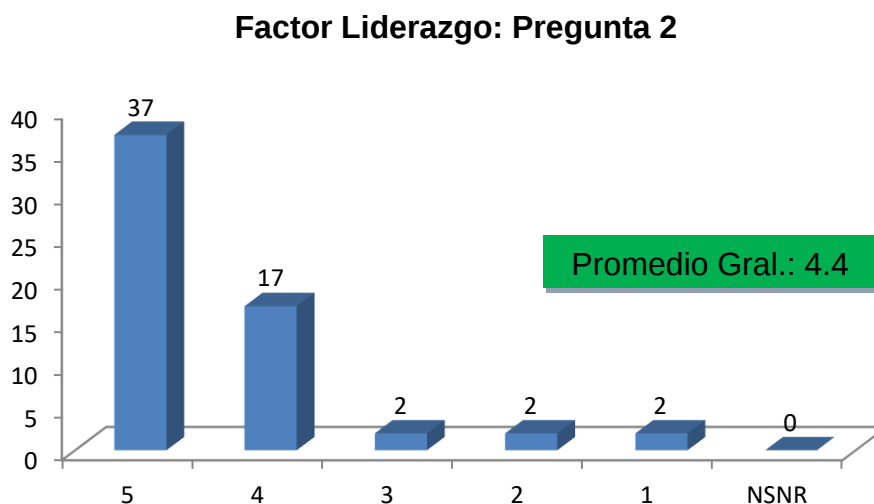


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 2: ¿Su jefe inmediato impulsó la implementación de SAP - Vertical Salud?

Para la pregunta 2, el promedio general de calificación es de 4,4, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango bueno, respecto de la concepción de los colaboradores en cuanto a que el jefe inmediato se involucró y lideró la implementación de la plataforma, superando las dificultades que se presentaron y en el caso especial de esta IPS, hubo una total disposición y compromiso por parte de sus directivos y líderes en pro de la superación de esta fase, más allá de las angustias, de la tensión, pero para ellos la consigna era que tenían que hacerlo así como en anteriores procesos de cambio lo habían logrado con reconocimientos y con mínimos niveles de afectación del ambiente laboral

Figura 55. Representación gráfica Pregunta 2 Factor liderazgo IPS Buga

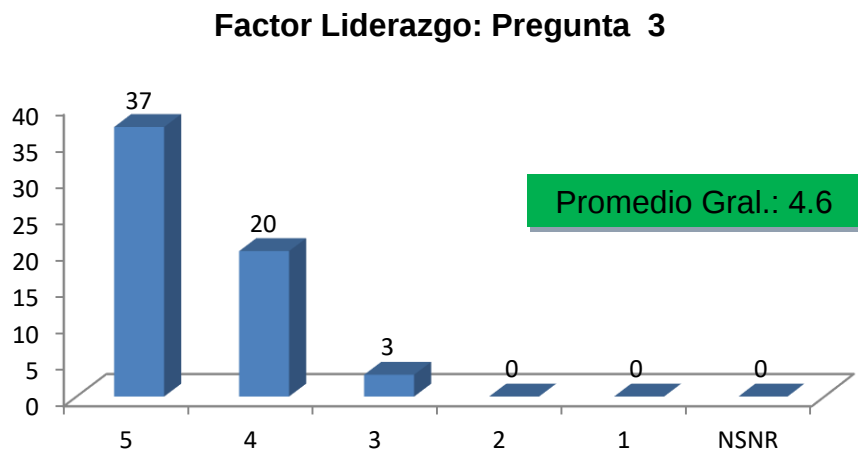


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 3: ¿Su jefe inmediato lo motivó permanentemente hacia el desarrollo del cambio?

Con base en la anterior premisa, se puede definir que el promedio general de calificación es de 4,6, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango bueno, dado que el personal refiere que su líder inmediato logro incentivar en el apertura hacia la aceptación y participación del proceso de cambio, situación que hilándola con la pregunta anterior corresponde totalmente con el trabajo que encabezaron sus líderes en pro de una adecuada divulgación de los beneficios de la herramienta tanto para los procesos asistenciales y administrativos, como para ellos mismos desde el rol que estuvieran cumpliendo.

Figura 56. Representación gráfica Pregunta 3 Factor liderazgo IPS Buga

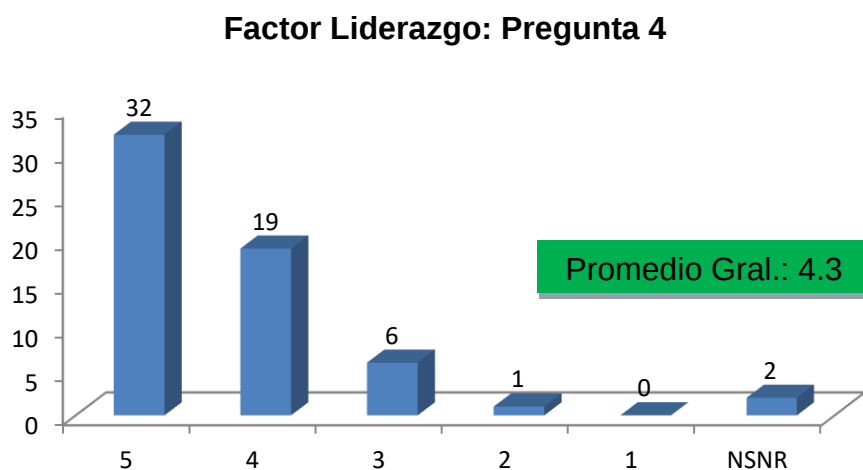


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 4: ¿Su jefe inmediato impulsó el desarrollo sus capacidades para la implementación del SAP - Vertical Salud?

En el caso de la pregunta 4, el promedio general de calificación es de 4,3, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango bueno, dado que el personal esboza que su líder inmediato reconoce y desarrolla las habilidades de las personas como factor primordial para la aceptación del cambio materializado a través de la implementación de la vertical.

Figura 57. Representación gráfica Pregunta 4 Factor liderazgo IPS Buga

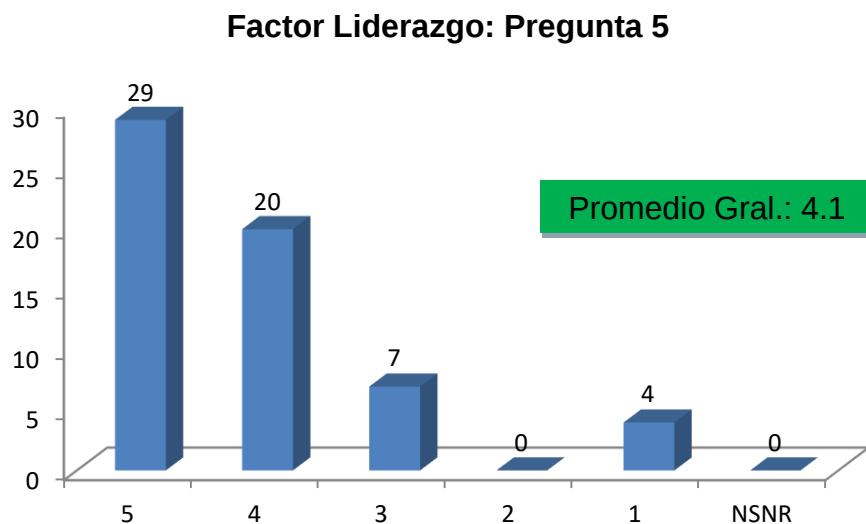


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 5: ¿Considero que mi jefe inmediato escuchó mis inquietudes sobre la implementación de SAP - Vertical Salud?

Para esta pregunta, el promedio general de calificación es de 4,1, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango bueno, calificación que permite inferir que para los colaboradores hubo una escucha activa frente a las inquietudes que surgían durante el proceso de implementación tanto técnicas, como aquellas relacionadas con la tensión normal que este cambio pudo generar.

Figura 58. Representación gráfica Pregunta 5 Factor liderazgo IPS Buga



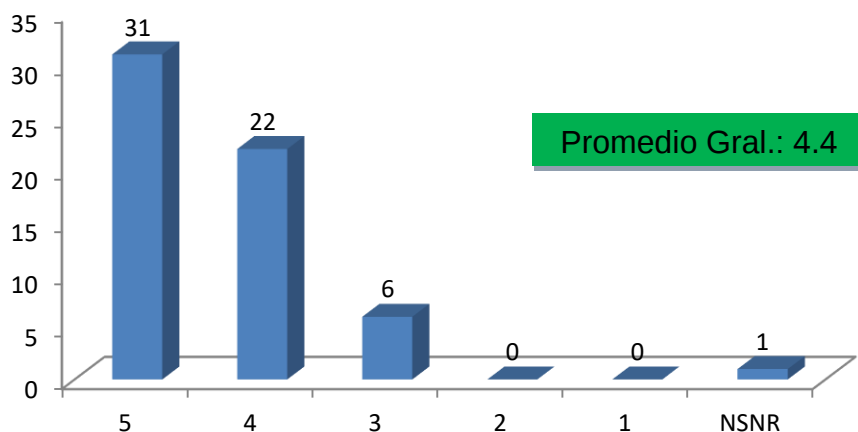
Fuente: Elaboración propia

Pregunta 6: ¿Considero que mi jefe inmediato es un líder promotor de cambio?

Para el caso de la pregunta 5, el promedio general de calificación es de 4,4, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango bueno. Al respecto los colaboradores de la IPS Buga, están de acuerdo en manifestar que su jefe inmediato es un líder orientativo y carismático, que moviliza a las personas hacia una visión compartida que genera autoconfianza, empatía y es un catalizador del cambio por naturaleza.

Figura 59. Representación gráfica Pregunta 6 Factor liderazgo IPS Buga

Factor Liderazgo: Pregunta 6



Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta cada uno de los ítems que integran el factor liderazgo y sus correspondientes cocientes de calificación, estos ubican al factor como tal en un promedio general de 4, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango bueno, por cuanto es fácil determinar que existe un liderazgo activo, con apertura al cambio, que incentiva y motiva a su equipo de trabajo por una adaptación consensuada y convencida que esta implementación era lo mejor para la organización, a pesar de las dificultades originadas, generando en los colaboradores el sentimiento de competencia para alcanzar el objetivo propuesto que no fue otro que el de superar esta fase de implementación.

3.2.2.3.4. Motivación Organizacional. A continuación se enseña el promedio general de calificación y su respectivo análisis de datos para el factor Motivación Organizacional, así como las premisas que se tuvieron en cuenta para dicha evaluación.

Factor Motivación Organizacional:

Promedio General. 3

Tabla 14. Preguntas Motivación Organizacional Encuesta percepción del cambio Ips Buga

No.	Variable
1	Con la implementación de SAP - Vertical Salud estuve muy motivado a ser parte del cambio
2	La empresa me motivó constantemente a participar positivamente del cambio
3	El apoyo de mi empresa es importante para asumir retos laborales
4	Con la implementación de SAP - Vertical Salud siento que mi puesto de trabajo mejoró
5	Con la implementación de SAP - Vertical Salud siento que mejoró el ambiente laboral

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 1. ¿Con la implementación de SAP - Vertical Salud estuve muy motivado a ser parte del cambio?

En el caso de la pregunta 1, el promedio general de calificación es de 4.6, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango bueno. De acuerdo con las anteriores respuestas relacionadas con este factor de motivación, se puede deducir que este resultado se debe a la incidencia del jefe inmediato como líder impulsor y carismático del proceso de cambio en la IPS, dadas sus características proactivas y de apertura al cambio, que promovían en el colaborador sentimientos por el desarrollo de capacidades y habilidades para asumir el proceso de cambio.

Figura 60. Representación gráfica Pregunta 1 Factor Motivación Organizacional IPS Buga

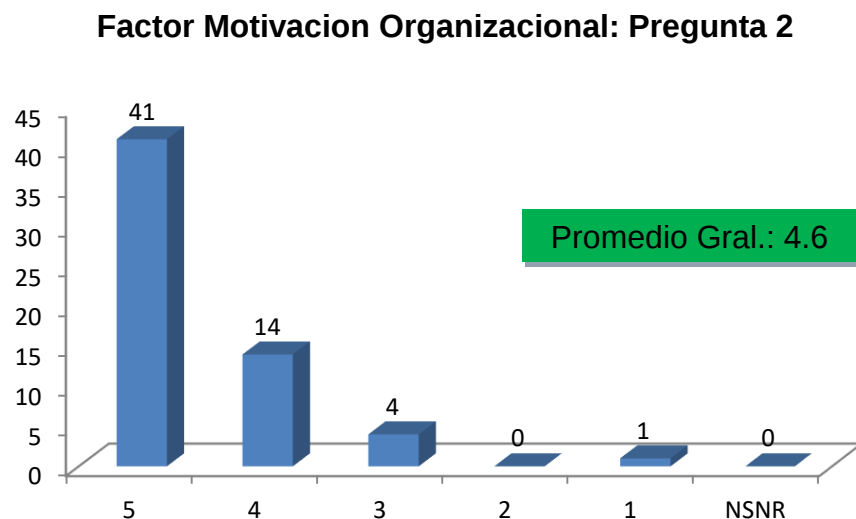


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 2: ¿La empresa me motivó constantemente a participar positivamente del cambio?

Para la pregunta 2, el promedio general de calificación es de 4.6, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango bueno. Esta calificación esta posiblemente relacionada con el liderazgo ejercido por los diferentes actores del cambio, entre ellos aquellos lideres formales, a los cuales se les encomendó ser impulsores del cambio y ayudar a la gente tanto en inquietudes técnicas como personales.

Figura 61. Representación gráfica Pregunta 2 Factor Motivación Organizacional IPS Buga

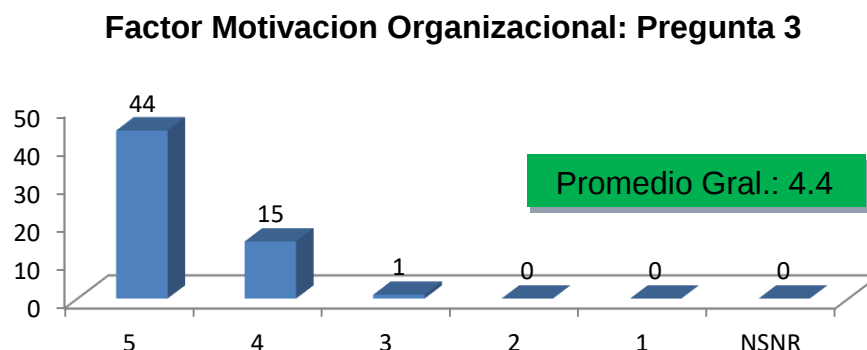


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 3: ¿El apoyo de mi empresa es importante para asumir retos laborales?

Referente a esta pregunta, el promedio general de calificación es de 4.4, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango bueno. Para el caso de los colaboradores de la ips Buga, donde esta es la constante, el respaldo brindado por parte de la empresa se convierte en el impulsor para asumir nuevos retos, independientemente de este proceso de cambio.

Figura 62. Representación gráfica Pregunta 3 Factor Motivación Organizacional IPS Buga



Fuente: Elaboración propia

Pregunta 4: ¿Con la implementación de SAP - Vertical Salud siento que mi puesto de trabajo mejoró?

El promedio general de calificación es de 3,3, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango regular. Los colaboradores de la IPS Buga están notablemente en desacuerdo en que SAP, haya mejorado los puestos de trabajo, por cuanto no se constituye en la herramienta más ágil y más sencilla a la hora de interactuar con ella, en comparación con lo que venían utilizando, sumado a la presión ejercida por los usuarios que requieren un servicio con prontitud y que el profesional invierta más tiempo en ellos que en la herramienta.

Figura 63. Representación gráfica Pregunta 4 Factor Motivación Organizacional IPS Buga

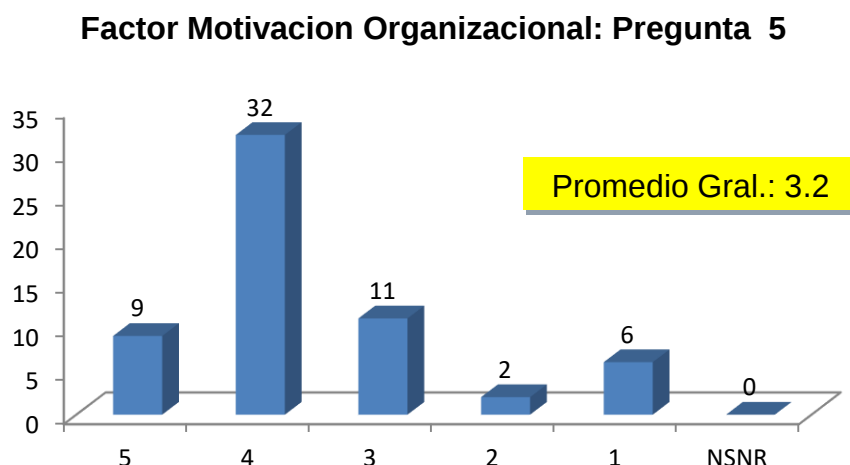


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 5: ¿Con la implementación de SAP - Vertical Salud siento que mejoró el ambiente laboral?

La anterior pregunta presenta un promedio general de calificación de 3,2, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango regular. Esta calificación corresponde totalmente con los efectos normales de todo proceso de cambio, tensión, angustia, estrés, desesperación, incertidumbre, el no creer ser capaz de enfrentar nuevos proyectos de la empresa, que para este grupo encuestado no fue la excepción, así como en Tuluá tampoco lo fue.

Figura 64. Representación gráfica Pregunta 5 Factor Motivación Organizacional IPS Buga



Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta cada uno de los ítems que integran el factor Motivación Organizacional y sus correspondientes cocientes de calificación, estos ubican al factor como tal en un promedio general de 3, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango regular, donde los ítems que contienen temas como el ambiente laboral y puesto de trabajo arrojaron bajas calificaciones, relacionado con el impacto normal de todo proceso de cambio tanto a nivel técnico, como humano, de igual manera se encontraron fortalezas en iniciativas motivacionales tanto a nivel personal como empresarial.

3.2.2.3.5. Resistencia al Cambio. A continuación se enseña el promedio general de calificación y su respectivo análisis de datos para el factor Resistencia al Cambio, así como las premisas que se tuvieron en cuenta para dicha evaluación.

Factor Resistencia al cambio:

Promedio General. 4.3

Tabla 15. Preguntas Resistencia al cambio Encuesta percepción del cambio Ips Buga

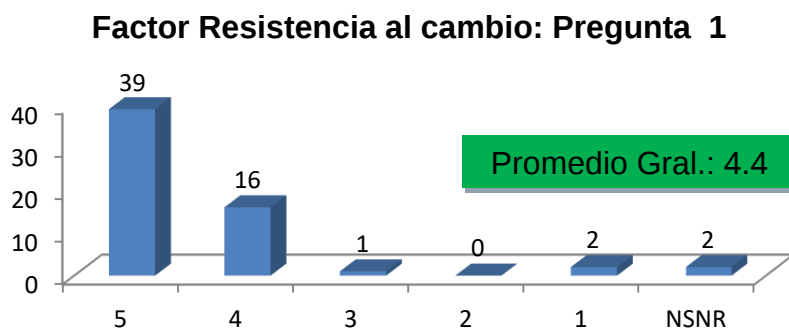
No.	Variable
1	Tuve una actitud positiva frente al cambio
2	Comprendo la necesidad del cambio con la implementación SAP - Vertical Salud
3	Causó resistencia la implementación de SAP - Vertical Salud entre el grupo de colaboradores
4	En Comfandi adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas
5	Estuve y estoy aun motivado a ser parte activa del cambio con SAP - Vertical Salud o con otras procesos que implemente la empresa
6	El entrenamiento impartido durante la implementación de SAP - Vertical Salud fue el adecuado para mi preparación

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 1: ¿Tuve una actitud positiva frente al cambio?

En el caso de la pregunta 1, el promedio general de calificación es de 4.4, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango bueno, para tal caso la gente refiere haber tenido una actitud positiva, relacionada con la motivación y el apoyo recibido de parte de la organización durante el proceso de implementación. Resaltando que en los últimos 10 años, este grupo ha vivido procesos de cambio de primer orden como la fusión con otras Cajas de Compensación, la entrada a la reportes electrónicos, con los cuales se han capitalizado vivencias que han preparado de cierta manera al personal al momento de enfrentar nuevos cambios.

Figura 65. Representación gráfica Pregunta 1 Factor Resistencia al cambio IPS Buga

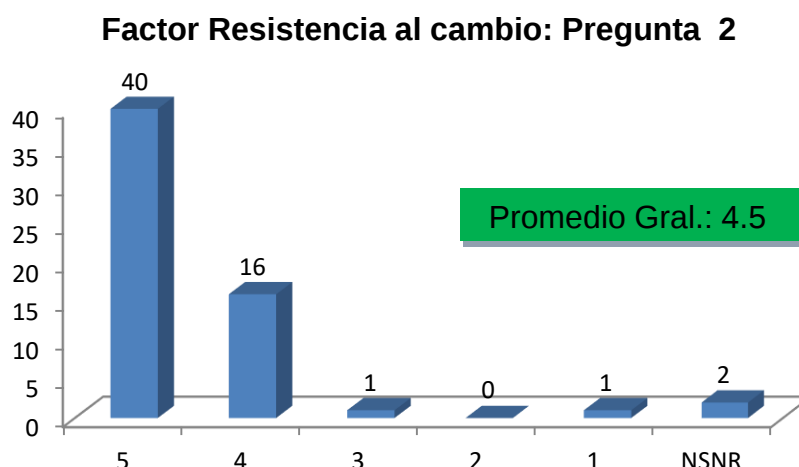


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 2: ¿Comprendo la necesidad del cambio con la implementación SAP - Vertical Salud?

En el caso de la pregunta 2, es de resaltar que el promedio general de calificación es de 4.5, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango bueno, situación que permite deducir que en primera instancia se transmitió de manera clara las razones del porque del cambio y de su necesidad, luego el hecho de que se comprenda la necesidad del cambio atribuye en los colaboradores un componente de compromiso, de aceptación y de auto motivación para realizar las labores encomendadas por la empresa, en procura de alcanzar esa competitividad que el sector le exige, además resaltando que este hecho fue reconocido públicamente por la alta gerencia de la organización y por los gerentes del proyecto Vertical Salud.

Figura 66. Representación gráfica Pregunta 2 Factor Resistencia al cambio IPS Buga



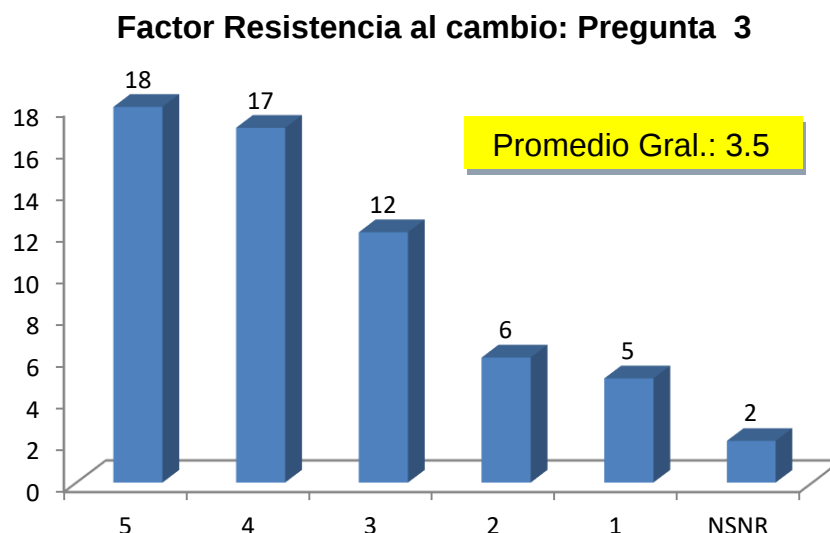
Fuente: Elaboración propia

Pregunta 3: ¿Causó resistencia la implementación de SAP - Vertical Salud entre el grupo de colaboradores?

Esta pregunta expone un promedio general de calificación de 3.5, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango regular. Cabe señalar que para esta pregunta en específico el obtener una calificación por encima de 4 a 5, no la hace buena, ya que entre menor calificación alcanzase estaría afirmando que no se presentó resistencia al cambio entre el grupo de colaboradores, luego esto permite deducir que según este grupo encuestado si

hubo resistencia, pero no fue muy marcada, ni generó un impacto negativo, que impidiera la gestión del cambio, confirmando además que hubo una actitud positiva por parte de ellos frente al mismo.

Figura 67. Representación gráfica Pregunta 2 Factor Resistencia al cambio IPS Buga

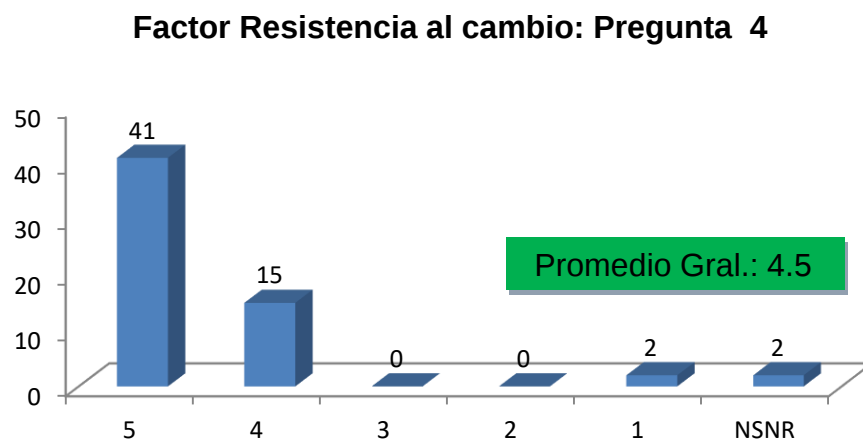


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 4: ¿En la Caja de Compensación objeto de estudio, adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas?

El promedio general de calificación de la anterior pregunta es de 4.5, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango bueno, esto infiere que la gente percibe que La Caja, permanentemente está realizando cambios y eso no es solo por presunción, sino porque en efecto esa Ips y toda su regional han vivido durante los últimos 10 años, cambios sustanciales incluso de patrono y políticas administrativas, que han forjado en ellos un estilo en pro del cambio.

Figura 68. Representación gráfica Pregunta 4 Factor Resistencia al cambio IPS Buga

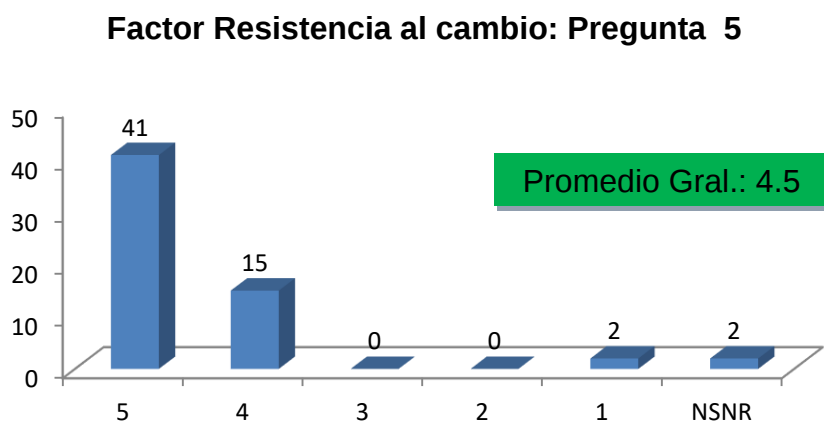


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 5: ¿Estuve y estoy aun motivado a ser parte activa del cambio con SAP - Vertical Salud o con otras procesos que implemente la empresa?

En el caso de la pregunta 5, el promedio general de calificación es de 4.5, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango bueno, lo que permite confirmar, que es un grupo dispuesto y preparado a fuerza de la experiencia, para asumir nuevos procesos de cambio, dada sus actitudes personales, sin dejar de lado el apoyo de la empresa y sus líderes.

Figura 69. Representación gráfica Pregunta 5 Factor Resistencia al cambio IPS Buga

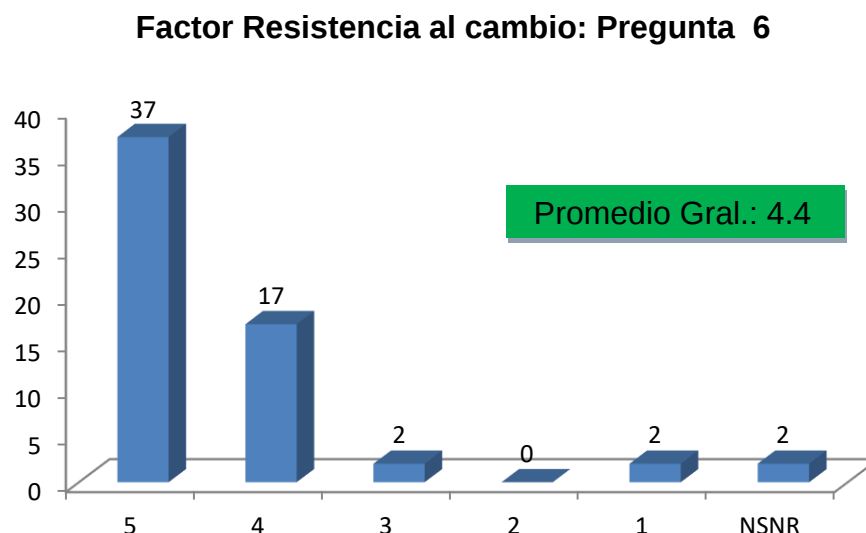


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 6: ¿El entrenamiento impartido durante la implementación de SAP - Vertical Salud fue el adecuado para mi preparación?

Con referencia de esta pregunta, el promedio general de calificación es de 4.4, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango bueno, dado que se observa que hubo en primera instancia una planeación de capacitación acertada y coordinada con la operación, además de un buen programa de capacitación, donde se cumplieron con los tiempos y con los temas, minimizando al máximo el impacto negativo que este proceso generó durante la atención a los usuarios

Figura 70. Representación gráfica Pregunta 6 Factor Resistencia al cambio IPS Buga



Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta cada uno de los ítems que integran el factor Resistencia al cambio y sus correspondientes cocientes de calificación, estos ubican al factor como tal en un promedio general de 4,3, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango bueno, donde es evidente el compromiso y preparación por parte de los colaboradores hacia la adaptación del proceso de cambio materializado a través de esta implementación, sobre la base que la caja siendo la primera del valle del cauca y siendo una organización de orden mundial, tiene por obligación de las fuerzas del entorno que asumir los cambios como un estilo de vida, y por ende debe estar acorde con la adopción de las mejores prácticas existentes en el mercado, en procura de una mayor competitividad.

De esta manera, se puede concluir a grandes rasgos que para los colaboradores de la IPS Buga, su percepción acerca del cambio es buena, con una leve diferencia a la baja respecto de Tuluá, pero sin mayores escollos sobre los temas abordados dentro del estudio, además se reconoce un entusiasmo nato por superar los momentos coyunturales de las implantación presumiblemente motivados por experiencias anteriores de cambio y sus buenos resultados, como por el liderazgo ejercido por su Directora en jefe, así como por la concientización de los promotores de cambio. No obstante se noto, poco reconocimiento por la alineación de esta implantación con la planeación organizacional de la Institución, así como coinciden en afirmar que esta iniciativa no contribuyó totalmente con un mejor ambiente laboral, dado que tienen claro la crisis que causo, y de la resistencia que se genero alrededor del tema, aunque sin contratiempos fuera de proporción.

3.2.3. Análisis Comparativo Percepción Empleados Ips Tuluá – Buga. Habiendo hecho un análisis de los resultados de cada factor y sus componentes por cada IPS, a continuación se presenta el análisis comparativo de estos factores entre ambas, que postulan algunas convergencias y divergencias, no sin antes tener en cuenta las características sociales, culturales, demográficas, de estructura de las IPS que pueden incidir en la percepción de los colaboradores de ambas, es decir aspectos como la edad, el tiempo de servicio a la organización, el número de empleados por IPS, el estilo del liderazgo y el nivel educativo de los colaboradores, además del numero de servicios habilitados y la cantidad de convenios con entidades a prestar servicios, entre otros, posiblemente influyan de manera directa en la percepción y en los resultados arrojados de esta medición que son el insumo para hacer este comparativo,

Tabla 16. Comparativo de resultados encuesta percepción del cambio IPS's Buga y Tuluá.

No	Variable	Tuluá	Buga
Planeación Organizacional		4,1	3,3
1.	La implementación de SAP - Vertical Salud apunta al cumplimiento de la visión y misión de Comfandi	4,5	3,7
2.	La implementación de SAP - Vertical Salud ayudó a cumplir con los objetivos estratégicos de Comfandi	4,3	3,5
3.	La implementación de SAP - Vertical Salud contribuyó al cumplimiento de metas de Salud IPS	3,8	3,5
4.	La implementación de SAP - Vertical Salud contribuyo a mejorar el servicio a los clientes	4	2,6
5.	Mejoró la IPS con la implementación de SAP - Vertical Salud	4,1	2,9
6.	La implementación de SAP - Vertical Salud es importante para el desarrollo de su cargo y su cumplimiento de metas	4,2	3,6

Continuación Tabla 16. Comparativo de resultados encuesta percepción del cambio IPS's Buga y Tuluá.

No	Variable	Tuluá	Buga
Comunicación		3	4
1.	La decisión de implementar SAP - Vertical Salud fue comunicada de manera clara y abierta en todas las áreas	4,3	4,7
2.	Los medios utilizados para informar acerca de la implementación de SAP - Vertical Salud fueron los adecuados	4,3	4,5
3.	Durante la implementación se crearon espacios de interacción o conversación para retroalimentar los procesos de SAP - Vertical Salud por parte de la organización	4,3	4,6
4.	Se puede conseguir fácilmente información respecto a dudas que se tengan con el manejo del sistema	3,8	3,9
5.	La información emitida durante el proceso de implementación de SAP - Vertical Salud fue motivante para usted.	3,9	4,1
Liderazgo		4	4
1.	La Alta dirección de la organización se involucró y participó activamente de la implementación	3,9	4,4
2.	Su jefe inmediato impulsó la implementación de SAP - Vertical Salud	4,4	4,4
3.	Su jefe inmediato lo motivó permanentemente hacia el desarrollo del cambio	4,4	4,6
4.	Su jefe inmediato impulsó el desarrollo sus capacidades para la implementación del SAP - Vertical Salud	4,2	4,3
5.	Considero que mi jefe inmediato escuchó mis inquietudes sobre la implementación de SAP - Vertical Salud	4,1	4,1
6.	Considero que mi jefe inmediato es un líder promotor de cambio	4,2	4,4
Motivación organizacional		3	3
1.	Con la implementación de SAP - Vertical Salud estuve muy motivado a ser parte del cambio	4,2	4,6
2.	La empresa me motivó constantemente a participar positivamente del cambio	4,4	4,6
3.	El apoyo de mi empresa es importante para asumir retos laborales	4,3	4,4
4.	Con la implementación de SAP - Vertical Salud siento que mi puesto de trabajo mejoró	3,8	3,3
5.	Con la implementación de SAP - Vertical Salud siento que mejoró el ambiente laboral	3,4	3,2
Resistencia al cambio		4,3	4,3
1.	Tuve una actitud positiva frente al cambio	4,6	4,4
2.	Comprendo la necesidad del cambio con la implementación SAP - Vertical Salud	4,7	4,5
3.	Causó resistencia la implementación de SAP - Vertical Salud entre el grupo de colaboradores	3,3	3,5
4.	En Comfandi adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas	4,6	4,5
5.	Estuve y estoy aun motivado a ser parte activa del cambio con SAP - Vertical Salud o con otros procesos que implemente la empresa	4,5	4,5
6.	El entrenamiento impartido durante la implementación de SAP - Vertical Salud fue el adecuado para mi preparación	4,2	4,4

Fuente. Elaboración propia

En consecuencia para el factor de planeación organizacional cuyo promedio general para Tuluá es de 4.1, ubicándolo dentro de la escala de clasificación como bueno, y Buga su promedio general fue de 3,3, ubicándolo dentro de la escala de clasificación como regular, esto obedece a que evidentemente entre la visión, misión y objetivos estratégicos es claro que la implementación de la vertical está alineada con la planeación estratégica, pero que para el personal de Buga esta relación posiblemente no fue de fácil recordación por lo tanto no reconocieron esta característica, de otro lado la calificación para el cumplimiento de metas fue semejante, al confirmar que no hay un cumplimiento de metas en salud con la implementación, que posiblemente a futuro haya una mejor aprovechamiento de dicho sistema en pro del logro de estas metas. Igualmente en el caso de la atención a los clientes persiste en Buga una marcada diferencia en cuanto a los tiempos de atención, calidez, cultura de servicio para con el usuario, asumiendo que esta Ips tuvo una mayor afectación en la atención a sus usuarios, relacionado posiblemente con la mayor complejidad de la Ips al presentar un portafolio de servicios más amplio que la de Tuluá, así como mayores convenios y número de afiliados. Así mismo para el caso del mejoramiento de las IPS's con esta implementación Buga de nuevo presenta una calificación muy por debajo en comparación con la Ips Tuluá, presuntivamente porque no hay un reconocimiento de la implementación del proyecto y su relación con la planeación estratégica y por la desmejora en los tiempos de espera para usuarios y tiempos de atención para los operarios asistenciales, finalmente Ips Buga considera que la implementación de esta plataforma le aporta medianamente al desarrollo de su cargo y el cumplimiento de metas, diferente de Tuluá que refiere tener un mejor aporte de esta en tales aspectos, por cuanto para Buga es indiscutible que esta herramienta es tan solo un medio de ejecutar actividades, que igual podría llamarse Oracle, Seven y tendrían que manipularlo para cumplir con el mismo objetivo y dar respuesta al proceso.

Continuando con los factores en el caso de comunicación el promedio general para Tuluá es de 3 , ubicándolo dentro de la escala de clasificación como regular, y Buga su promedio general fue de 4, ubicándolo dentro de la escala de clasificación como bueno, sustentados sobre la base que la información que se entregó acerca de la implementación fue clara y abierta y los medios o canales por los cuales se entregó dicha información fueron considerados como buenos y de igual manera los espacios para retroalimentación generados por el mismo proyecto y por los líderes locales encargados de la implementación también fue buena y coincidentes en ambas IPS's. Ahora bien en cuanto a que la información fuera motivadora, se encuentra que para Buga su calificación fue buena y para Tuluá regular, sin un brecha muy marcada y más cercana a que esta comunicación fue más técnica que emotiva o en su defecto que movilizara sentimientos, dado a que la campaña de comunicación fue igual para ambas. Finalmente se encontraron similitudes en la calificación con relación de la facilidad

en la consecución de información que despeja dudas con respecto de la implementación de la herramienta debido a que en efecto, el área determinada para esta labor (mesa de ayuda) no fue efectiva en tiempos de respuesta y resolutiveidad de las dudas reportadas por los colaboradores.

Luego para el caso del factor liderazgo el promedio general para las IPS's de Tuluá y Buga es de 4, ubicándolas dentro de la escala de clasificación como bueno, donde cinco de los 6 ítems propuestos para este factor hablan del jefe inmediato e indagan por sus cualidades como promotor, impulsor y motivador para el cambio, así como potencializador de las habilidades del personal en procura del logro del cambio, que para ambas ips alcanzan resultados de percepción buenos, destacando el bueno liderazgo y apertura al cambio. Del jefe inmediato y de aquellos que informalmente también fueron revestidos dentro de ese rol. Ahora bien para el caso del ítem relacionado con la percepción de los colaboradores de Buga y Tuluá acerca de la participación de la alta dirección dentro del proceso de implementación y relacionado este con la presencialidad, Tuluá observa como resultado no estar totalmente de acuerdo con esta participación que tuvo la alta gerencia durante este proceso, relacionado posiblemente con la cantidad de salidas en vivo de otras IPS's y la atención de los múltiples frentes macroempresariales a los que deben responder igualmente, y Buga por el contrario infiere una mayor presencia de este grupo durante su proceso vívido de implementación.

De la misma manera para el factor motivación organizacional el promedio general para las IPS de Tuluá y Buga es de 3, ubicándolas dentro de la escala de clasificación como regular, el cual se vio afectado con una calificación regular en ambas IPS, en el aporte que el sistema pudo ejercer en el puesto de trabajo y una desmejora del ambiente laboral, presumiblemente por la tensión normal del proceso de cambio, en el momento de cambiar rutinas, paradigmas que sostenían la cultura de los grupos, además que inicialmente y de acuerdo con la curva de bridge la gente no siente los beneficios en el puesto de trabajo y entra en un estado de desesperanza y para tal fenómeno diferentes estudios coinciden con esta postura. Ahora en cuanto a los ítems de los cuales la organización es responsable como motivador y apoyo se obtuvo una calificación buena, sin brechas marcadas entre las IPS's en cuestión, todo esto dado que la empresa a través de sus líderes han generado ambientes proactivos, abiertos al cambio, que sumados a la capitalización de experiencias de anteriores procesos de cambio ya vividos forjaron la preparación y motivación pertinente para esta implementación.

De la misma manera para el factor resistencia al cambio el promedio general para las IPS's de Tuluá y Buga es de 4,3, ubicándolas dentro de la escala de

clasificación como bueno, donde en la generalidad los ítems a parte de presentar similitudes en su calificación, ellas mismas son bastante buenas, que da a entender un personal con actitud positiva, que comprende y está dispuesto al cambio, y que observó medianamente una resistencia al mismo por parte de los equipos de trabajo, es decir se ubicó dentro del rango normal de los efectos colaterales que estos procesos generan, fortaleciendo el compromiso con dicha implementación; considerando además que la empresa está realizando cambios permanente en procura de ser líderes competitivos en el sector, adoptando nuevas y mejores formas de hacer las cosas, situación evidenciada a través del hecho que el personal manifiesta estar motivado para los futuros cambios que la organización decida emprender. Finalmente ambos grupos reconocen el buen entrenamiento impartido por la organización, dirigido a cada grupo de colaboradores.

3.3. PERCEPCIÓN DIRECTIVOS

Teniendo en cuenta que en este proceso de cambio intervienen dos grupos de interés básicos como son los colaboradores (operativos) y el grupo de directivos en cabeza del Director de la entidad, así como de las Directoras de las IPS relacionadas, también se estableció la percepción del cambio por parte de los colaboradores, es igualmente importante determinar dicha percepción en el grupo de directivos a través del análisis del instrumento cuantitativo aplicado, así como de la entrevista estructurada con los mismos 5 ítems de evaluación de la encuesta.

3.3.1. Resultados Cuantitativos. En correspondencia con lo anterior, en primera instancia se presentan los resultados obtenidos a partir de la encuesta estructura y aplicada al grupo de Directivos seleccionados, cuyo fin último es de poder conocer su posición frente al mismo instrumento aplicado al personal operativo de las IPS's de Buga y Tuluá.

3.3.1.1. Ficha Técnica. Como resumen de los requerimientos tenidos en cuenta para aplicar el instrumento cuantitativo a los Directivos de la Caja, se presentan los siguientes:

- **Técnica empleada:** Encuesta estructurada en un 100% de su contenido. Revisada por los integrantes del comité de investigación de la subdirección de salud de la caja de Compensación Familiar, realizada a los Directivos

de la Caja, que cumpliendo con un perfil definido pudieron realizarla. Se realizó una prueba piloto para evaluar el entendimiento del formulario.

- **Población objeto de estudio:** 7 Directivos de la Caja de Compensación con tipo de contrato indefinido y a término fijo, quienes delimitaron los términos de la implementación de SAP, tanto para el frente ERP, como para la Vertical Salud, en términos financieros y operativos.
- **Cobertura:** De los 7 Directivos definidos, los 7 participaron del ejercicio, que corresponden a un 100% de cobertura.
- **Consecución de información:** Encuesta auto diligenciada por la población objeto de estudio, coordinado por las investigadoras Yuri Pauline Rojas Manrique y Paula Andrea Puerta Botero.
- **Período de aplicación de la encuesta:** Agosto – Septiembre de 2013.

3.3.1.2. Aspectos a evaluar. De acuerdo al planteamiento delineado como eje central de la investigación, se optó por estructurar y evaluar cinco temas que son inherentes del cambio organizacional a la luz de la percepción del individuo para con él, las dimensiones son:

- Planeación Organizacional
- Comunicación
- Liderazgo
- Motivación Organizacional
- Resistencia al cambio

Dentro de la encuesta estructurada se tuvo en cuenta distribuir las preguntas de acuerdo a las dimensiones anteriormente expuestas, las cuales tuvieron cada una escala de calificación de 1 a 5 así:

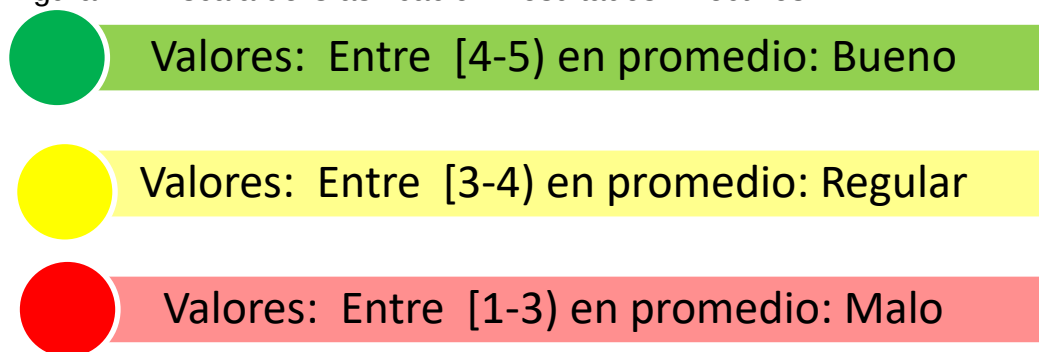
Tabla 17. Escala de Calificación Encuesta Directivos

Valor	Descripción
1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Neutro
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

Fuente: Elaboración propia

3.3.1.3. Presentación de los resultados. En esta fase se detallan los resultados cuantitativos, luego de la tabulación de datos efectuada al trabajo de campo realizado con los Directivos de la Caja, los cuales son expuestos con promedios generales, bien por cada dimensión evaluada, como por la premisa que lo integra, De igual forma para ubicar estos resultados como indicador de Bueno, regular o malo, se presenta igualmente la escala de clasificación para tal fin.

Figura 71. Escala de Clasificación Resultados Directivos



Fuente: Elaboración propia

3.3.1.3.1. Planeación Organizacional. En consecuencia de lo anterior a continuación se enseña el promedio general de calificación y su respectivo análisis de datos para el factor Planeación Organizacional, así como las premisas que se tuvieron en cuenta para dicha evaluación.

Factor Planeación Organizacional:

Promedio General. 4.5

Tabla 18. Preguntas Planeación Organizacional Encuesta percepción del cambio Directivos

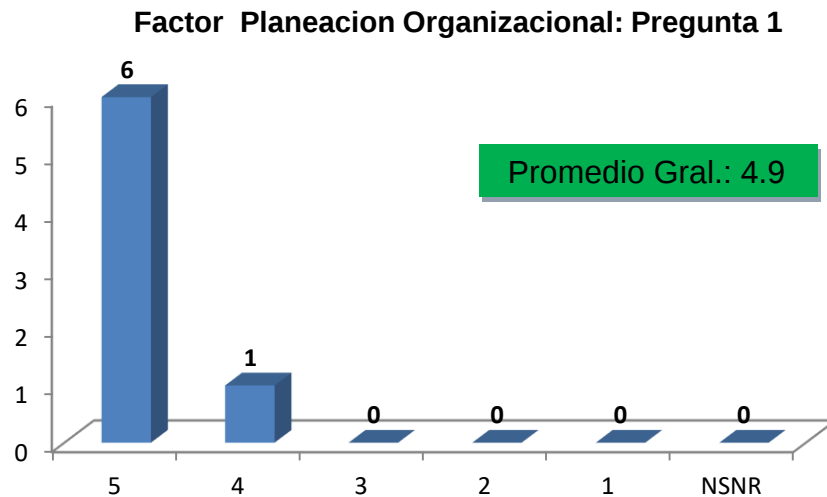
No.	Variable
1	La implementación de SAP - Vertical Salud apunta al cumplimiento de la visión y misión de Comfandi
2	La implementación de SAP - Vertical Salud ayudó a cumplir con los objetivos estratégicos de Comfandi
3	La implementación de SAP - Vertical Salud contribuyó al cumplimiento de metas de Salud IPS
4	La implementación de SAP - Vertical Salud contribuyo a mejorar el servicio a los clientes
5	Mejoró la IPS con la implementación de SAP - Vertical Salud
6	La implementación de SAP - Vertical Salud es importante para el desarrollo de su cargo y su cumplimiento de metas

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 1: ¿La implementación de SAP - Vertical Salud apunta al cumplimiento de la visión y misión de la Caja de Compensación objeto de estudio?

Para la pregunta 1, el promedio general de calificación es de 4.9, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango bueno, rayando en excelente. Dado que los directivos encuestados coinciden en manifestar que la implementación de la herramienta tecnológica SAP- Vertical salud, por conocimiento exhaustivo y precursor. se alinea con la misión y la visión de la Caja de Compensación objeto de estudio, ya que la implementación de SAP, como la visión corporativa contribuyen de manera integral e innovadora al desarrollo sostenible de la organización, cumpliendo con las exigencias del entorno en el sector salud, con respecto de la trazabilidad en la información, veracidad, confidencialidad y gerenciamiento de la misma enfocados en los riesgos de los pacientes para una captación e intervención que mejoren la calidad de vida de los usuarios y en consecuencia genere bienestar a los afiliados, a los empresarios y comunidad, que resume la razón de ser de la entidad en una visión de largo alcance, sin dar paso en ningún momento a la improvisación o la adopción por simple moda.

Figura 72. Representación gráfica Pregunta 1 Factor Planeación Organizacional Directivos

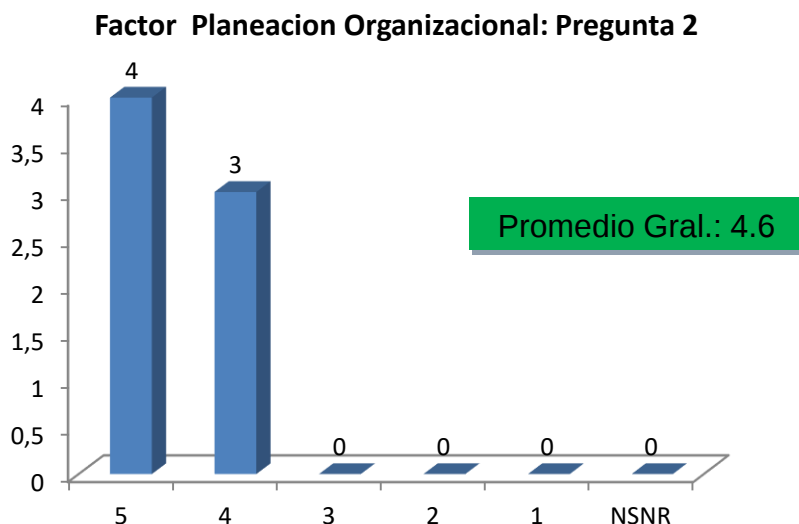


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 2: ¿La implementación de SAP - Vertical Salud ayudó a cumplir con los objetivos estratégicos de la Caja de Compensación objeto de estudio?

En el caso de la pregunta 2, el promedio general de calificación es de 4,6, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango bueno, dada su relación con las perspectivas estratégicas de procesos y tecnología, clientes y la económica y financiera. Específicamente en cuanto a sus objetivos como el de implementar un sistema de control integral de gestión para la caja, optimizar el control de gestión a nivel de costos y gastos, incrementar el valor económico de la corporación e implementar un sistema de gestión integral de calidad para la caja, puesto que con esta implantación se definió un sistema único de información, que integrara las áreas asistenciales y administrativas y que además controle los costos y gastos de la operación, que a su vez ayudara a gestionar el sistema de calidad en salud y el core central del negocio en la caja como tal. La motivación pues básicamente fue ponerse al día tecnológicamente con una plataforma que brindara garantías de las mejores prácticas, que les permita abordar con éxito los nuevos retos que tiene la caja.

Figura 73. Representación gráfica Pregunta 2 Factor Planeación Organizacional Directivos

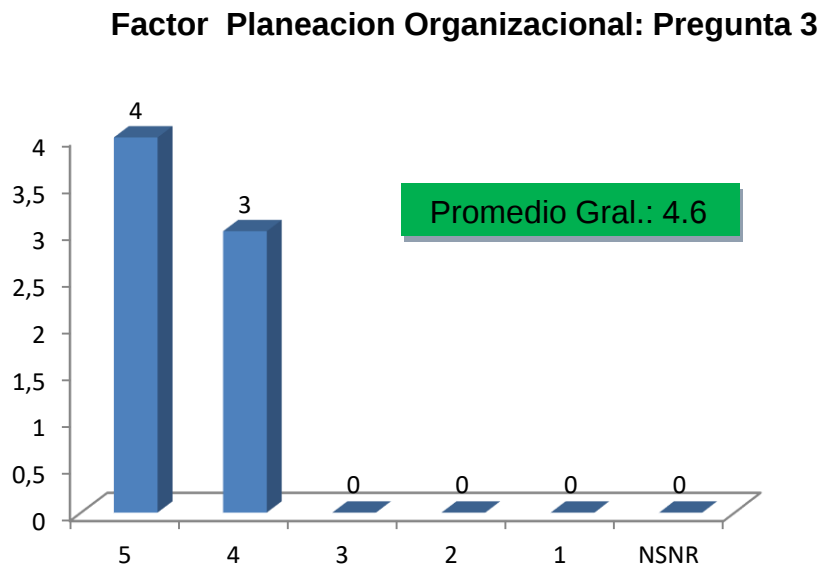


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 3: ¿La implementación de SAP - Vertical Salud contribuyó al cumplimiento de metas de Salud IPS?

Con base en la pregunta 3, el promedio general de calificación es de 4.6, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango bueno, donde los directivos exponen estar de acuerdo con que la implementación ha contribuido al logro de las metas de las IPS, así como de la organización sin pretender con ello aseverar que ha sido un éxito rotundo, más vale lo ven como un avance, del cual no se han logrado recoger todas sus ventajas, pero que está dando réditos, que en el largo plazo dará los resultados esperados en congruencia con el mejoramiento continuo que la organización necesita.

Figura 74. Representación gráfica Pregunta 3 Factor Planeación Organizacional Directivos



Fuente: Elaboración propia

Pregunta 4. ¿La implementación de SAP - Vertical Salud contribuyó a mejorar el servicio a los clientes?

Para el caso de la pregunta 4, el promedio general de calificación es de 4.3, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango bueno, según esto los directivos coinciden en establecer que en efecto esta implementación contribuye con la prestación de un mejor servicio a los clientes, aún cuando son conscientes que esta premisa puede estar afectada por los tiempos de atención dado que con los sistemas legados, las interfaces de usuario eran menos robustas, lo que generaba tiempos más cortos en la espera del paciente, por lo que el cliente externo obviamente no refleja cuales pueden ser sus beneficios por esta implementación que básicamente radica según ellos en tener una base de datos, donde el afiliado x, y, z, sea el mismo en buenaventura, Cali, Palmira, Tuluá y con ello se asegure la trazabilidad de la información y el correcto diagnóstico de los pacientes.

Figura 75. Representación gráfica Pregunta 4 Factor Planeación Organizacional Directivos

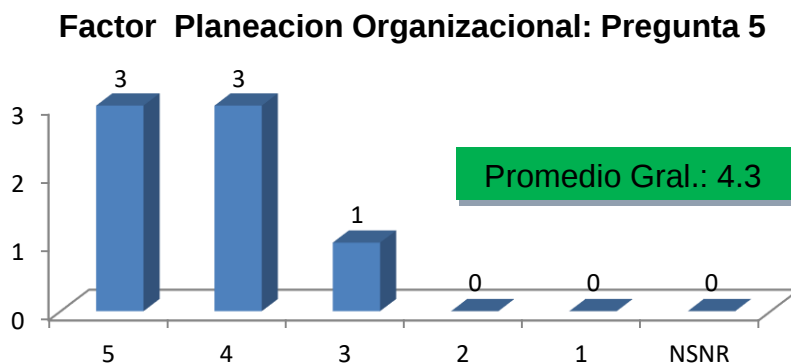


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 5: ¿Mejoró la IPS con la implementación de SAP - Vertical Salud?

El promedio general de calificación de la anterior pregunta es de 4.3, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango bueno, para ellos más que pensar si la organización y salud es mejor o peor, lo que presuponen es que evolucionaron, adoptaron las mejores prácticas existentes d talla mundial Para una Caja de Compensación, e implementaron una herramienta que antes no tenían, pero que les asegura una integralidad en la información y una toma de decisiones más ajustadas a la realidad, basados en datos actuales, no en históricos como se hacía antes.

Figura 76. Representación gráfica Pregunta 5 Factor Planeación Organizacional Directivos

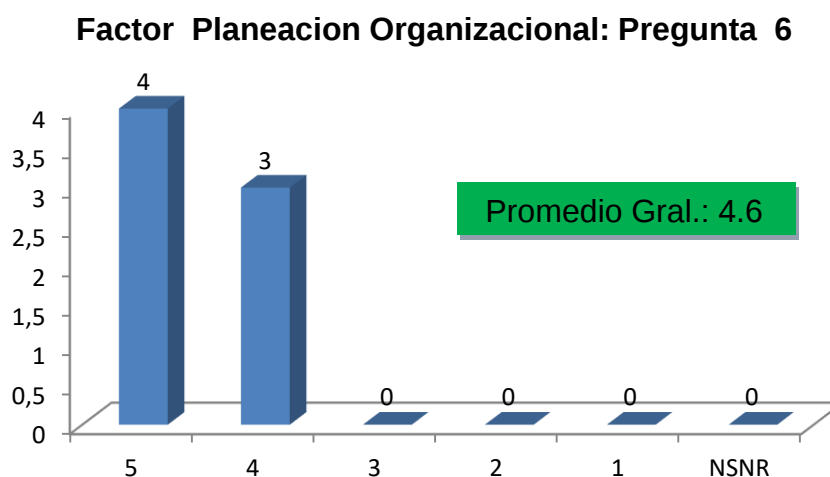


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 6: ¿La implementación de SAP - Vertical Salud es importante para el desarrollo de su cargo y su cumplimiento de metas?

En razón de la anterior premisa, el promedio general de calificación es de 4.3, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango bueno, para el caso de esta pregunta y teniendo en cuenta la perspectiva profunda de los directivos, para ellos hay una correspondencia casi que total de la herramienta con el desarrollo favorable de las funciones y labores de los empleados y el cumplimiento de metas, muy seguramente soportado sobre la idea que han superado una intranquilidad muy grande, por una tranquilidad a futuro con una herramienta moderna, integral, que le aporta las mejores prácticas a la organización y de la cual a futuro y dependiendo de la correcta manipulación que se le pueda dar desde cada uno de los puestos de trabajo que tengan que ver con él se podrán extraer los mayores beneficios atribuibles a la cadena de valor tanto hacia dentro de la organización como hacia el entorno externo y los usuarios de los servicios.

Figura 77. Representación gráfica Pregunta 6 Factor Planeación Organizacional Directivos



Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta cada uno de los ítems que integran el factor Planeación organizacional y sus correspondientes cocientes de calificación, estos ubican al factor como tal en un promedio general de 4.5, dando a entender que en términos generales la implementación de SAP- Vertical salud se alineó con la planeación estratégica de la organización, así como también con el desarrollo del cargo y el servicio prestado a los clientes, puesto que no fue por una casualidad o

por una simple moda que se ha decidido implantar este tipo de tecnología, sino que todo ello ha obedecido a una iniciativa de visión de largo alcance, que se halla intrínseca dentro de la proyección de la caja a futuro tanto para su consolidación interna y de toma de decisiones substanciales, como de competitividad dentro del sector y/o subsectores a los que se circunscribe.

3.3.1.3.2. Comunicación. A continuación se enseña el promedio general de calificación y su respectivo análisis de datos para el factor Comunicación, así como las premisas que se tuvieron en cuenta para dicha evaluación.

Factor Comunicación:

Promedio General. 4

Tabla 19. Preguntas comunicación Encuesta percepción del cambio Directivos

No.	Variable
1	La decisión de implementar SAP - Vertical Salud fue comunicada de manera clara y abierta en todas las áreas
2	Los medios utilizados para informar acerca de la implementación de SAP - Vertical Salud fueron los adecuados
3	Durante la implementación se crearon espacios de interacción o conversación para retroalimentar los procesos de SAP - Vertical Salud por parte de la organización
4	Se puede conseguir fácilmente información respecto a dudas que se tengan con el manejo del sistema
5	La información emitida durante el proceso de implementación de SAP - Vertical Salud fue motivante para usted.

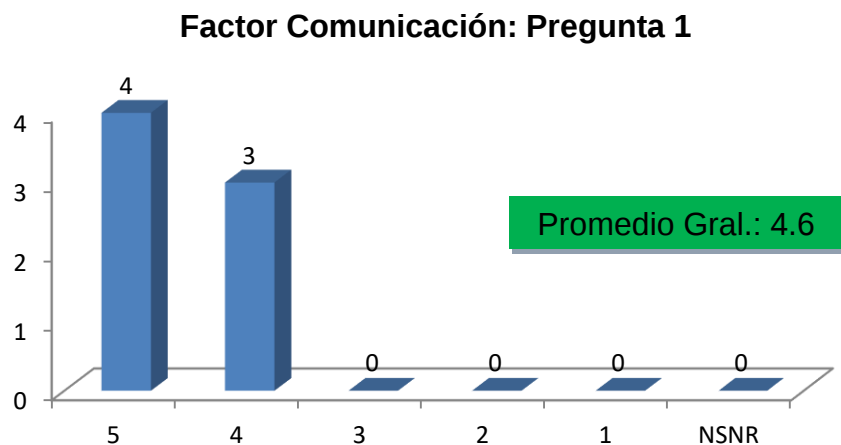
Fuente: Elaboración propia

Pregunta 1: ¿La decisión de implementar SAP - Vertical Salud fue comunicada de manera clara y abierta en todas las áreas?

Para el caso de la pregunta 1, el promedio general de calificación es de 4.1, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango bueno, para ellos la tarea de comunicar, en primera instancia no fue fácil, por la inminente incertidumbre que ello generaría, pero dicen cumplieron con el cronograma y temas a comunicar en los tiempos oportunos, además que concibieron manejar como estrategia crear paralelo a Smart un grupo de promotores de cambio que eran básicamente personas que recibían la información

de primera mano de los cambios, no solo del punto de vista del proyecto Smart, sino de otros proyectos que estaba manejando la caja, los promotores a su vez se encargaban de bajar la información a las personas a través de reuniones, empoderando líderes, así que la información fluyó para ellos sin ningún inconveniente, aunque durante el desarrollo de implementación se presentaron problemas que no fueron puestos de manifiesto en procura de mantener un ambiente tranquilo y más vale dar solución inmediata que permitiera salvaguardar el curso normal de la implementación.

Figura 78. Representación gráfica Pregunta 1 Factor Comunicación Directivos

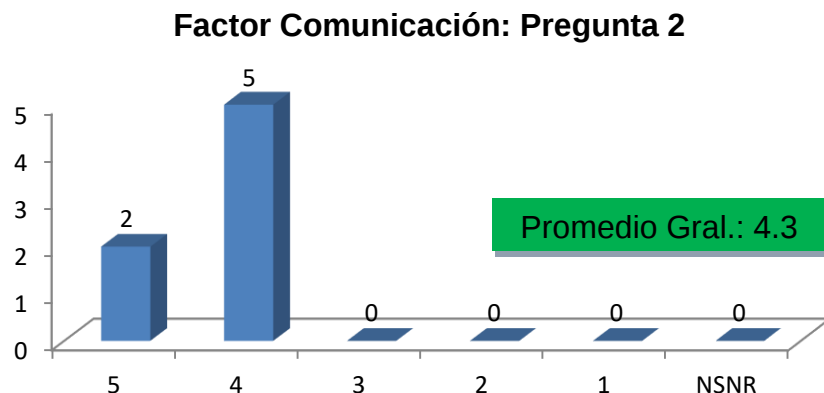


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 2: ¿Los medios utilizados para informar acerca de la implementación de SAP - Vertical Salud fueron los adecuados?

La pregunta 2, reviste un promedio general de calificación es de 4.1, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango bueno, por cuanto ellos con sus jefes a cargo, delinearon y definieron uno a uno los medios por los cuales iba a desarrollar toda la campaña de difusión, tratando de abarcar todos aquellos medios que en lo posible pudieran tener aceptación entre el grupo de colaboradores tanto a nivel central, como en regionales, entonces para ello utilizaron correos masivos, carteleras prediseñadas, intranet, reuniones con los jefes inmediatos, reuniones de promotores del cambio, siendo este último uno de los proyectos más importantes emprendidos por ellos mismos con la idea de preparar un grupo interdisciplinario que pudiese introyectar los pormenores del cambio y sobretodo en el conocimiento de herramientas para minimizar la tensión de las personas.

Figura 79. Representación gráfica Pregunta 2 Factor Comunicación Directivos

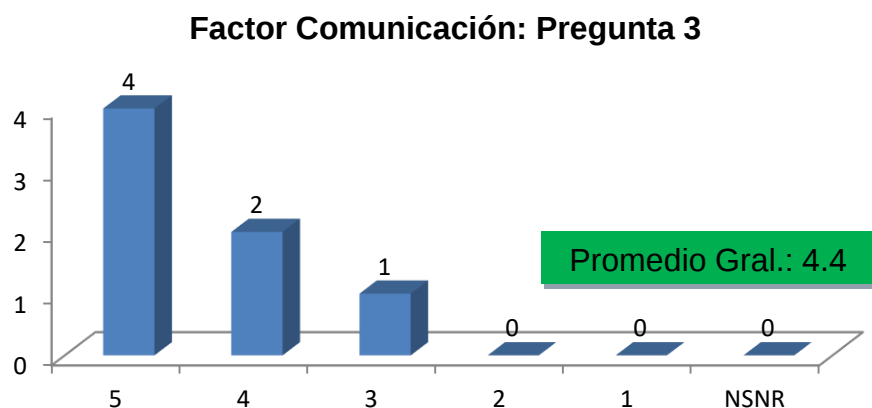


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 3: ¿Durante la implementación se crearon espacios de interacción o conversación para retroalimentar los procesos de SAP - Vertical Salud por parte de la organización?

Con base en la pregunta 3, el promedio general de calificación es de 4.4, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango bueno, puesto que esos espacios de retroalimentación y de despeje de dudas estuvieron constantes desde antes de la salida en vivo de la plataforma y se mantuvieron intensos en frecuencia y resolutivez incluso hasta hoy día.

Figura 80. Representación gráfica Pregunta 3 Factor Comunicación Directivos

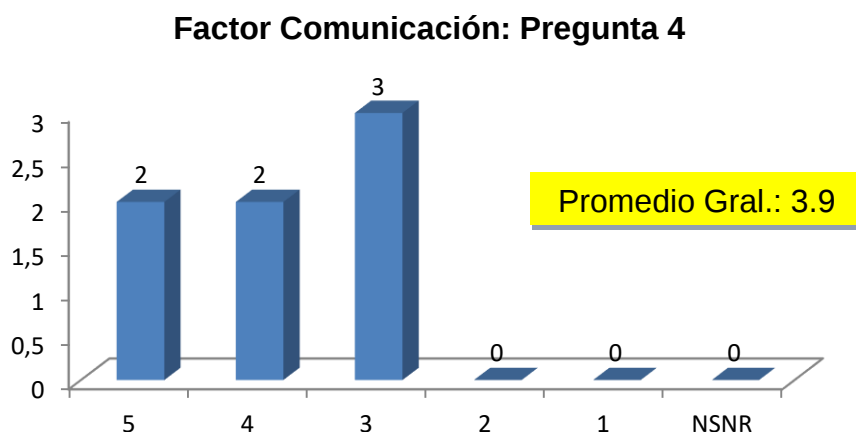


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 4: ¿Se puede conseguir fácilmente información respecto a dudas que se tengan con el manejo del sistema?

Con base en la pregunta 4, el promedio general de calificación es de 4.4, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango bueno, en efecto los directivos asumen no estar totalmente de acuerdo con esta premisa, por la misma conciencia que tienen con el hecho de que el recurso mesa de ayuda no alcanzó en su momento a evacuar la gran cantidad de inquietudes generadas por la salida en vivo del ERP y su vertical de salud, por lo que el mismo diseño de una plantilla de preguntas frecuentes no respondió satisfactoriamente las expectativas de quienes a ellas recurrían.

Figura 81. Representación gráfica Pregunta 4 Factor Comunicación Directivos

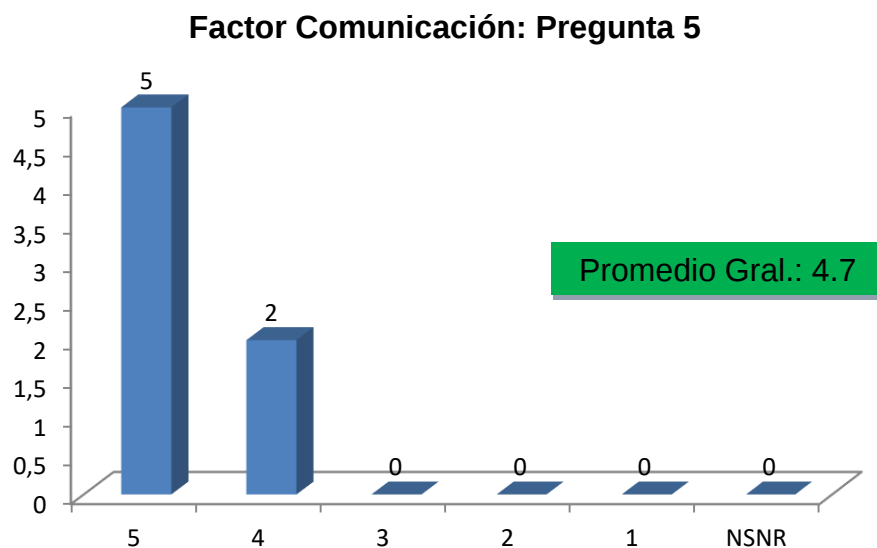


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 5: ¿La información emitida durante el proceso de implementación de SAP - Vertical Salud fue motivante para usted?

La pregunta 5, infiere un promedio general de calificación es de 4.7, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango bueno, para el caso los directivos asumen estar casi totalmente de acuerdo con que la información emitida fue motivante y que logro movilizar sentimientos entre los colaboradores que la recibieron hacia una posible aceptación e introyección positiva de la herramienta, No obstante en la práctica realmente los sentimientos estimulados según los mismos colaboradores fueron más vale de tensión, más que lo absolutamente positivo de la herramienta.

Figura 82. Representación gráfica Pregunta 5 Factor Comunicación Directivos



Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta cada uno de los ítems que integran el factor comunicación y sus correspondientes cocientes de calificación, estos ubican al factor como tal en un promedio general de 4, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango bueno, donde se observa una mayor fortaleza de la información entregada así como de los medios utilizados para su difusión, que la hicieron llegar de manera clara y oportuna tanto en la víspera de la implementación, como en dicho proceso como tal, de igual forma y como una coincidencia con los colaboradores, se encontró una equivalencia referente de la mediana efectividad de la mesa de ayuda en la resolución de inquietudes e inconvenientes presentados en el día a día de dicha implementación.

3.3.1.3.3. Liderazgo. A continuación se enseña el promedio general de calificación y su respectivo análisis de datos para el factor Comunicación, así como las premisas que se tuvieron en cuenta para dicha evaluación.

Factor Liderazgo:

Promedio General. 4

Tabla 20. Preguntas liderazgo Encuesta percepción del cambio Directivos

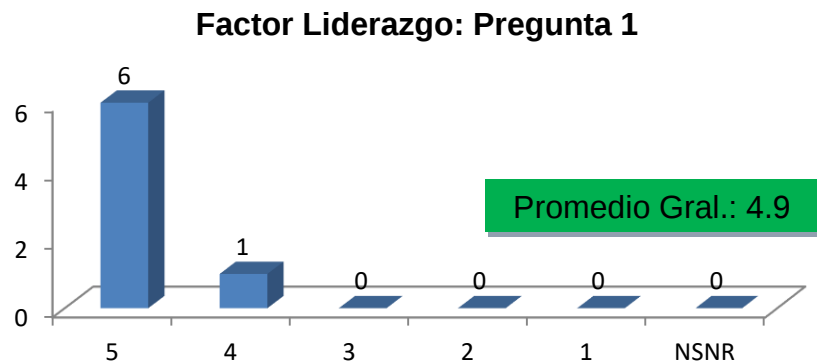
No.	Variable
1	La Alta dirección de la organización se involucró y participó activamente de la implementación
2	Su jefe inmediato impulsó la implementación de SAP - Vertical Salud
3	Su jefe inmediato lo motivó permanentemente hacia el desarrollo del cambio
4	Su jefe inmediato impulsó el desarrollo sus capacidades para la implementación del SAP - Vertical Salud
5	Considero que mi jefe inmediato escuchó mis inquietudes sobre la implementación de SAP - Vertical Salud
6	Considero que mi jefe inmediato es un líder promotor de cambio

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 1: ¿La Alta dirección de la organización se involucró y participó activamente de la implementación?

Para el caso de la pregunta 1, el promedio general de calificación es de 4.9, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango bueno, esta calificación es muy posiblemente asumida desde la base del compromiso con el proyecto, desde la concepción e inclinación por esta decisión, dado el conocimiento de la necesidad imperante por evolucionar y proporcionarle integralidad a la información circulante en la caja, por que definitivamente la decisión de adoptar este sistema fue una decisión de la alta gerencia, pero más allá de eso por esa misma investidura para la gran mayoría de ellos era prácticamente imposible asistir a todas las salidas en vivo, pero aducen que estuvieron al tanto de todo el proceso y participaron de los comités que por su rol o nivel jerárquico fueron adheridos.

Figura 83. Representación gráfica Pregunta 1 Factor Liderazgo Directivos

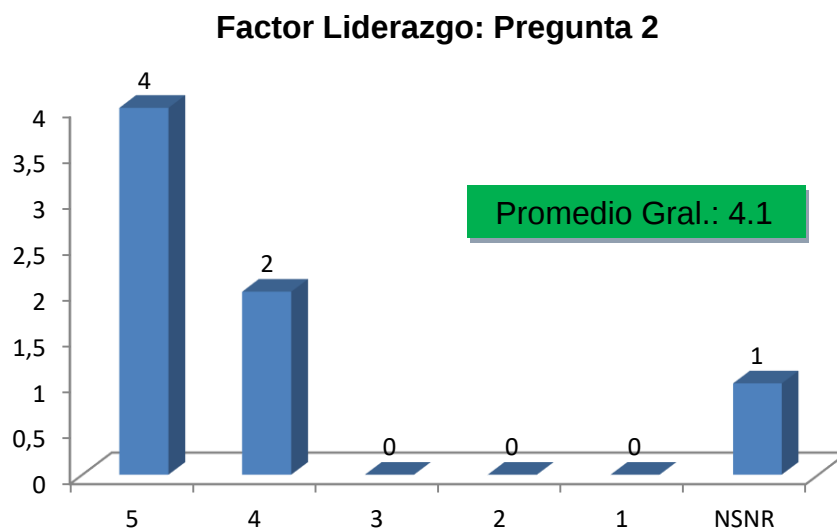


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 2: ¿Su jefe inmediato impulsó la implementación de SAP - Vertical Salud?

El promedio general de calificación es de 4.1, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango bueno, en correspondencia parcial con la pregunta anterior, y teniendo en cuenta que la decisión de implementar una herramienta tecnológica de orden eminentemente gerencial, pues es comprensible que tanto los mandos medios y la alta gerencia asumieran el compromiso férreo de planear, impulsar y llevar a cabo esta implementación, aunque eso implicara un esfuerzo tanto en términos financieros, como de horas de trabajo, todo ello por la impajaritable necesidad que lo propiciaba.

Figura 84. Representación gráfica Pregunta 2 Factor Liderazgo Directivos



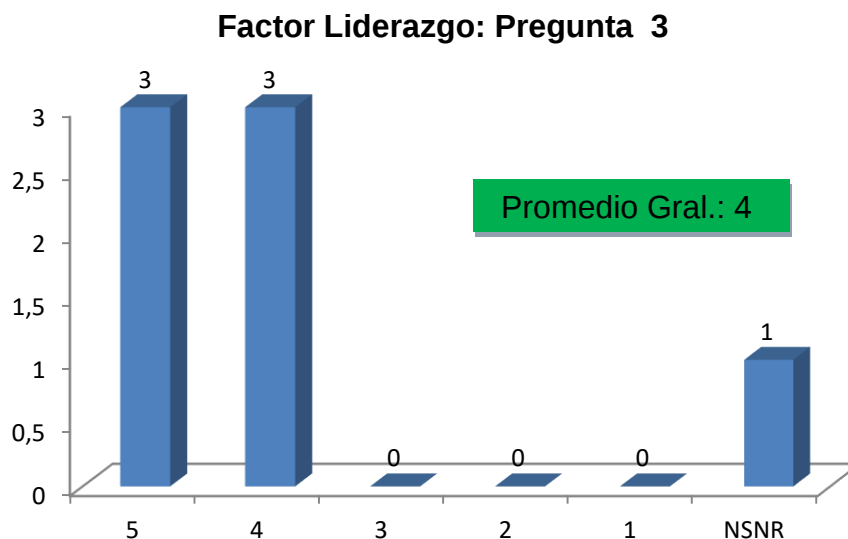
Fuente: Elaboración propia

Pregunta 3: ¿Su jefe inmediato lo motivó permanentemente hacia el desarrollo del cambio?

Esta pregunta, presenta un promedio general de calificación de 4, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango bueno, En esa misma sintonía coherente con la iniciativa por el cambio, pues así mismo esta debió reflejarse con la concientización y motivación permanente a los subalternos para que lo asumieran en adelante como su nuevo estilo de vida, luego así como

ellos mismos asumen como en todo proceso siempre hay aspectos por mejorar, pero como fuese debía salir lo mejor posible.

Figura 85. Representación gráfica Pregunta 3 Factor Liderazgo Directivos

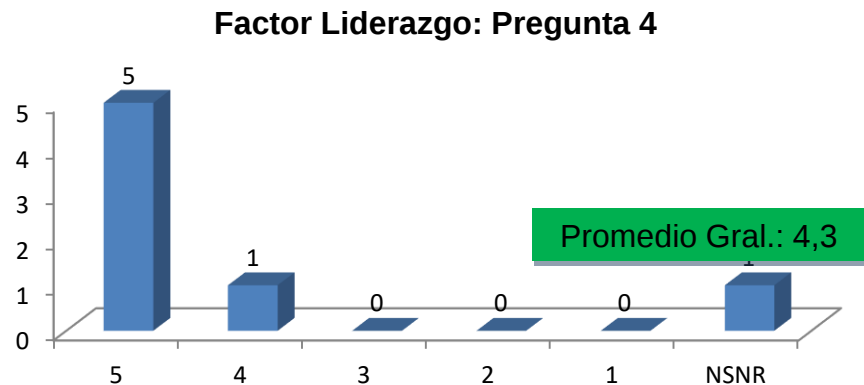


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 4: ¿Su jefe inmediato impulsó el desarrollo sus capacidades para la implementación del SAP - Vertical Salud?

En razón de la pregunta 4, el promedio general de calificación es de 4.3, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango bueno, para tal caso los directivos esbozan una concertación sobre el hecho que cada uno desde su rol impulsó el desarrollo de capacidades y habilidades en pos del cambio emprendido con esta implementación, partiendo del hecho que muchos colaboradores de diferentes áreas, profesiones y roles fueron promovidos por sus aptitudes a hacer parte del proyecto ERP y su vertical salud y allí conocieron de primera mano, la herramienta y todos pormenores, al mismo tiempo que desarrollaron competencias cruciales para la manipulación de la misma desde su salida en vivo hasta su estabilización, de igual manera mientras estos colaboradores estaban de lleno en el proyecto sus reemplazos también fueron promovidos a sucederlos por sus capacidades y habilidades.

Figura 86. Representación gráfica Pregunta 4 Factor Liderazgo Directivos

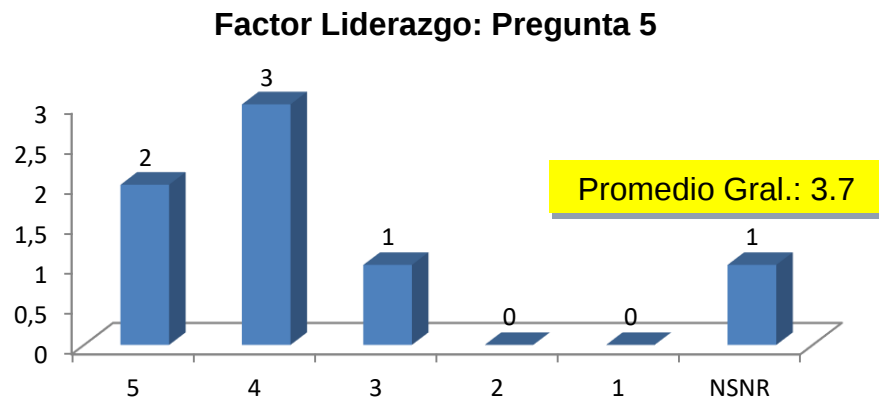


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 5: ¿Considero que mi jefe inmediato escuchó mis inquietudes sobre la implementación de SAP - Vertical Salud?

Con base en la anterior pregunta, el promedio general de calificación es de 3.7, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango regular, en su gran mayoría los directivos asumieron estar medianamente de acuerdo en que sus jefes e incluso ellos mismos como jefes estuvieron dispuestos a resolver inquietudes tanto técnicas como personales acerca del cambio y para esto estaban diseñados los comités diarios a los que asistían con su equipo de trabajo, o los líderes delegados que ubicaron en primera línea con este propósito.

Figura 87. Representación gráfica Pregunta 5 Factor Liderazgo Directivos

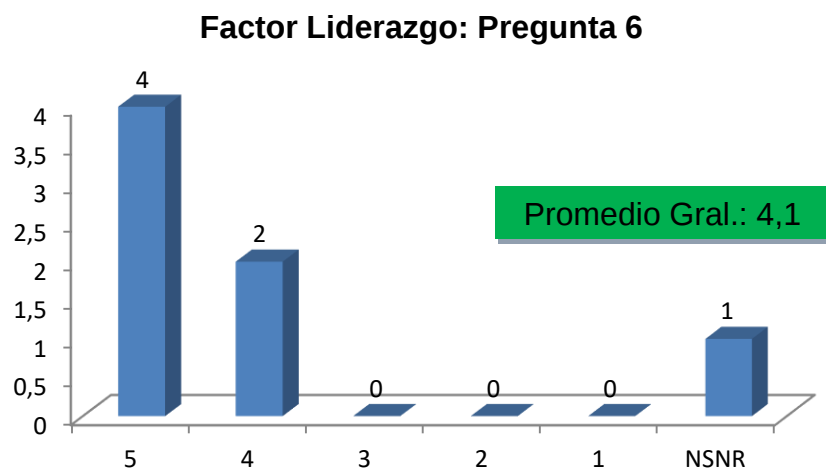


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 6: ¿Considero que mi jefe inmediato es un líder promotor de cambio?

En el caso de la pregunta expuesta anteriormente, el promedio general de calificación es de 4,1, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango bueno. Al respecto los directivos están de acuerdo en manifestar que su jefe inmediato y ellos mismos como directivos son unos líderes promotores de cambio, algunos orientativos y carismáticos, otros con el garrote y la zanahoria, otros con una mezcla entre firmeza y reconocimiento, pero definitivamente movilizan a las personas hacia una visión compartida, generando a su vez autoconfianza y empoderamiento para interactuar con la herramienta

Figura 88. Representación gráfica Pregunta 6 Factor Liderazgo Directivos



Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta cada uno de los ítems que integran el factor liderazgo y sus correspondientes cocientes de calificación, estos ubican al factor como tal en un promedio general de 4, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango bueno, por cuanto es fácil determinar que existe un liderazgo activo, con apertura al cambio, que incentiva y motiva a su equipo de trabajo por una adaptación a la herramienta, por un convencimiento de que esta implementación era lo mejor para la organización, y que a pesar de las dificultades originadas, el proceso debía salir en los tiempos y con los resultados si no los esperados, por lo menos que fueran aceptables en pro de generar las acciones correctivas pertinentes para lograr el estándar delimitado.

3.3.1.3.4. Motivación Organizacional. A continuación se enseña el promedio general de calificación y su respectivo análisis de datos para el factor Motivación Organizacional, así como las premisas que se tuvieron en cuenta para dicha evaluación.

Factor Motivación Organizacional:

Promedio General. 4

Tabla 21. Preguntas Motivación Organizacional Encuesta percepción del cambio Directivos

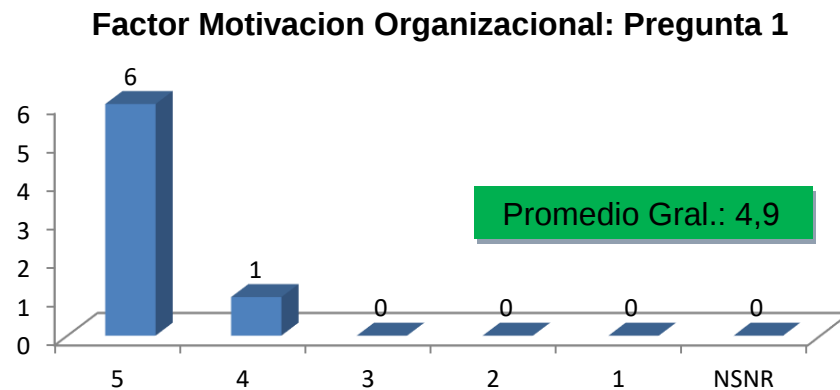
No.	Variable
1	Con la implementación de SAP - Vertical Salud estuve muy motivado a ser parte del cambio
2	La empresa me motivó constantemente a participar positivamente del cambio
3	El apoyo de mi empresa es importante para asumir retos laborales
4	Con la implementación de SAP - Vertical Salud siento que mi puesto de trabajo mejoró
5	Con la implementación de SAP - Vertical Salud siento que mejoró el ambiente laboral

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 1. ¿Con la implementación de SAP - Vertical Salud estuve muy motivado a ser parte del cambio?

En el caso de la pregunta 1, el promedio general de calificación es de 4,9, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango bueno. Esta respuesta infiere y se relaciona con una respuesta anterior respecto de que precisamente son ellos mismos quienes han tomado la decisión de implementar este cambio, como respuesta a una necesidad de largo alcance de la organización, además que ya trazada en la estrategia de la misma, la motivación es en sí misma espontánea, natural y proclive a extenderla a sus coequiperos como parte fundamental de la introyección del cambio.

Figura 89. Representación gráfica Pregunta 1 Factor Motivación Organizacional Directivos

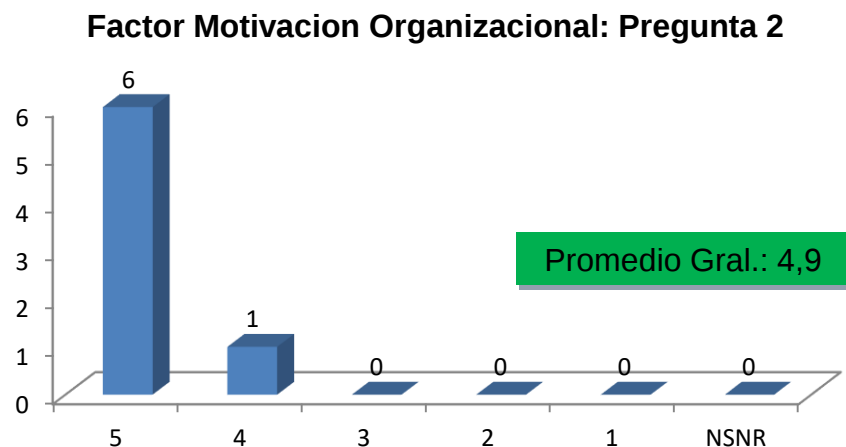


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 2: ¿La empresa me motivó constantemente a participar positivamente del cambio?

La anterior pregunta, presenta un promedio general de calificación de 4,9, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango bueno. Asumiendo que los directivos son la misma organización, persiste una total correlación con la respuesta anterior y con argumentos ya expuestos en el factor de liderazgo.

Figura 90. Representación gráfica Pregunta 2 Factor Motivación Organizacional Directivos



Fuente: Elaboración propia

Pregunta 3: ¿El apoyo de mi empresa es importante para asumir retos laborales?

En razón de la pregunta 3, el promedio general de calificación es de 4.9, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango bueno. Para el caso de los directivos, así como para los colaboradores u operativos el respaldo brindado por parte de la empresa se convierte en el impulsor para asumir nuevos retos, independientemente de este proceso de cambio.

Figura 91. Representación gráfica Pregunta 3 Factor Motivación Organizacional Directivos

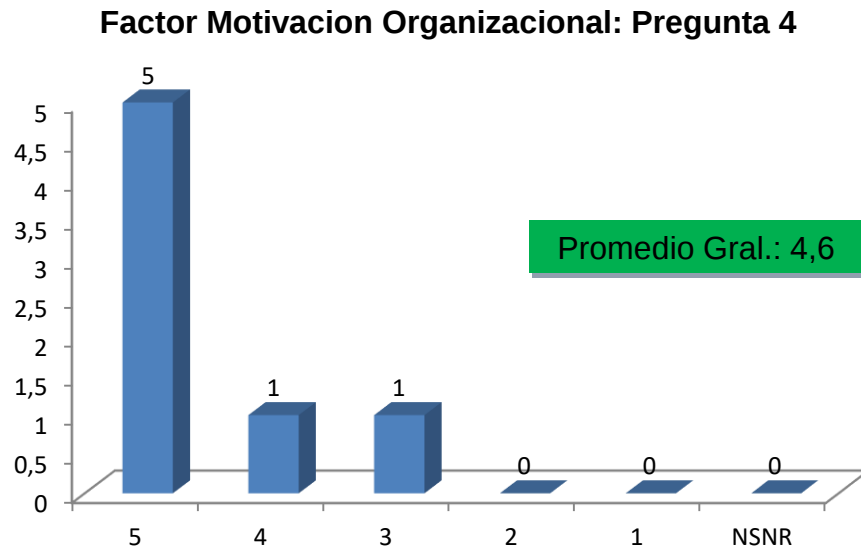


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 4: ¿Con la implementación de SAP - Vertical Salud siento que mi puesto de trabajo mejoró?

Esta pregunta hace referencia a que el promedio general de calificación es de 4.6, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango bueno, para los directivos es totalmente coherente la calificación dada a esta respuesta, por cuanto el reducto sustancial de todo este cambio tiene una importancia mayor para el gerenciamiento administrativo y financiero, sin desconocer que operacionalmente también lo es, pero de los datos allí contenidos y los cruces que se pueden hacer con ellos y en tiempo real, las decisiones vitales se ejecutan con mayor velocidad y veracidad, dando menos lugar a riesgos o márgenes de error.

Figura 92. Representación gráfica Pregunta 4 Factor Motivación Organizacional Directivos



Fuente: Elaboración propia

Pregunta 5: ¿Con la implementación de SAP - Vertical Salud siento que mejoró el ambiente laboral?

En el caso de la pregunta 5, el promedio general de calificación es de 3.4, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango regular. Esta calificación corresponde totalmente con los efectos normales de todo proceso de cambio, tales como tensión, angustia, estrés, desesperación, incertidumbre, el no creer ser capaz de enfrentar nuevos proyectos de la empresa, que para este grupo encuestado no fue la excepción, así como para los colaboradores de las IPS's Tuluá y Buga tampoco lo fue, es decir que a todo nivel se sintieron estos efectos normales, e incómodos con los que se debe lidiar en todo proceso de cambio.

Figura 93. Representación gráfica Pregunta 5 Factor Motivación Organizacional Directivos



Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta cada uno de los ítems que integran el factor Motivación Organizacional y sus correspondientes cocientes de calificación, estos ubican al factor como tal en un promedio general de 4, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango bueno, cuyos resultados fueron los esperados para este grupo de encuestados quienes por su liderazgo nato y legitimado dentro de la estructura jerárquica lograron automotivarse y movilizar el resto del personal por el logro de esta implementación sin mayores traumatismos que los normales para un proceso de cambio de esta magnitud. De igual manera es importante resaltar que para ellos la prioridad innata era no adaptar la herramienta a la empresa, sino adaptar la mayor cantidad posible la empresa a las buenas prácticas que trae consigo SAP, y para esto con esa mezcla de firmeza y comprensión por la curva de aprendizaje hicieron lo propuesto.

3.3.1.3.5. Resistencia al Cambio. A continuación se enseña el promedio general de calificación y su respectivo análisis de datos para el factor Resistencia al Cambio, así como las premisas que se tuvieron en cuenta para dicha evaluación.

Factor Resistencia al cambio:

Promedio General. 4

Tabla 22. Preguntas Resistencia al cambio Encuesta percepción del cambio Directivos

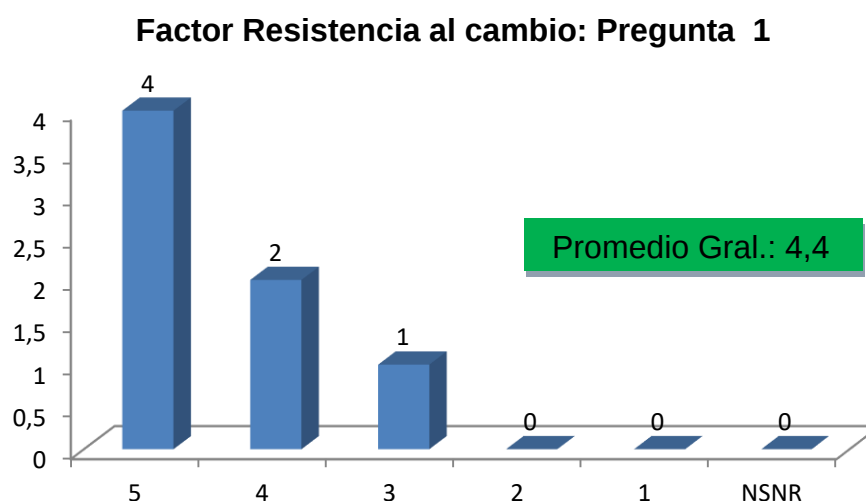
No.	Variable
1	Tuve una actitud positiva frente al cambio
2	Comprendo la necesidad del cambio con la implementación SAP - Vertical Salud
3	Causó resistencia la implementación de SAP - Vertical Salud entre el grupo de colaboradores
4	En Comfandi adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas
5	Estuve y estoy aun motivado a ser parte activa del cambio con SAP - Vertical Salud o con otras procesos que implemente la empresa
6	El entrenamiento impartido durante la implementación de SAP - Vertical Salud fue el adecuado para mi preparación

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 1: ¿Tuve una actitud positiva frente al cambio?

En el caso de la pregunta 1, el promedio general de calificación es de 4,4, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango bueno. Enunciando nuevamente que en cabeza de ellos fue que radicó la decisión crucial de llevar a cabo esta iniciativa, es más que coherente que se encontraran automotivados y dispuestos para asumir dicho cambio.

Figura 94. Representación gráfica Pregunta 1 Factor Resistencia al Cambio Directivos

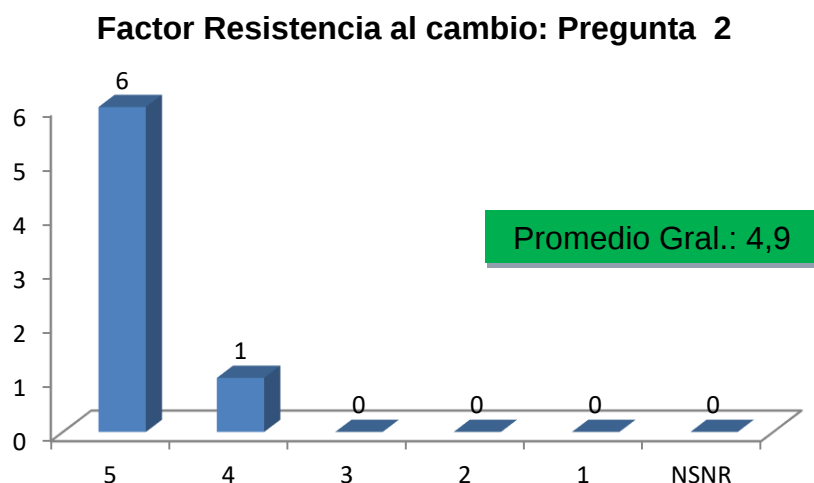


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 2: ¿Comprendo la necesidad del cambio con la implementación SAP - Vertical Salud?

Con base en la pregunta 2, el promedio general de calificación es de 4,9, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango bueno, situación en la que se reconfirma que antes que los colaboradores y desde su concepción de la idea del cambio, ellos tenían muy claras las razones por las cuales el cambio era necesario, cuál era su alcance, sus ventajas y también sus desventajas, todo ellos a la luz de mayor competitividad, de un posicionamiento de talla mundial y respondiendo con ello a las exigencias que el entorno les demandaba.

Figura 95. Representación gráfica Pregunta 2 Factor Resistencia al Cambio Directivos

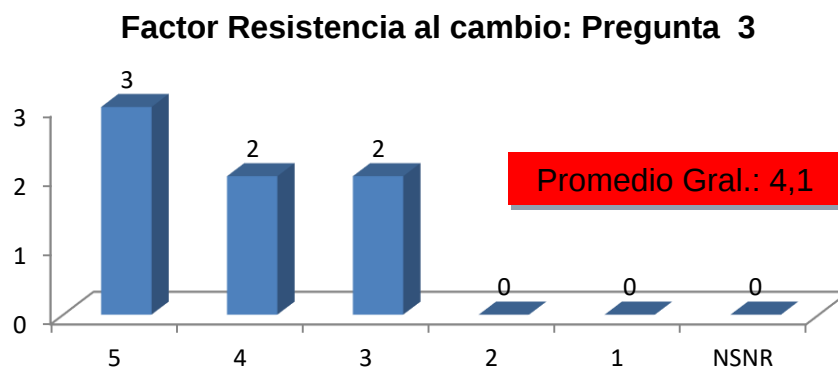


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 3: ¿Causó resistencia la implementación de SAP - Vertical Salud entre el grupo de colaboradores?

El promedio general de calificación de la anterior pregunta es de 4.1, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango malo, esto dado que entre mayor fuese la calificación querría decir que si se presento una resistencia y marcada frente a la posición que tomaron los funcionarios de las IPS's en cuestión, por lo que para los directivos esta resistencia si fue persistente y generó dificultades, retrasos que no fue posible superar con refuerzos, charlas y reuniones, sino que incluso llevo a renuncias de parte del personal.

Figura 96. Representación gráfica Pregunta 3 Factor Resistencia al Cambio Directivos

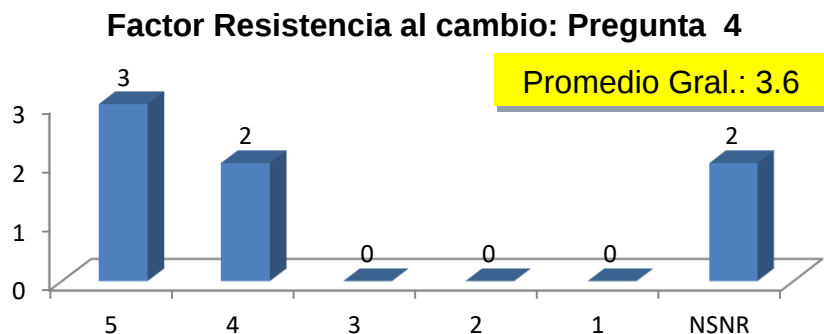


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 4: ¿En la Caja de Compensación objeto de estudio, adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas?

En razón de la pregunta 4, el promedio general de calificación es de 3.6, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango regular, según los mismos directivos no creen estar totalmente de acuerdo con que la organización adopte de manera fluida nuevas formas de hacer las cosas, por un lado por los recursos limitados, por otro lado porque el personal no siempre tiene una disposición abierta a hacerlo y toca hacer todo un trabajo de sensibilización y socialización al respecto, pero en lo posible la empresa ha hecho y tiene proyectado hacer lo necesario para mantenerse como la primer Caja del Valle del Cauca.

Figura 97. Representación gráfica Pregunta 4 Factor Resistencia al Cambio Directivos

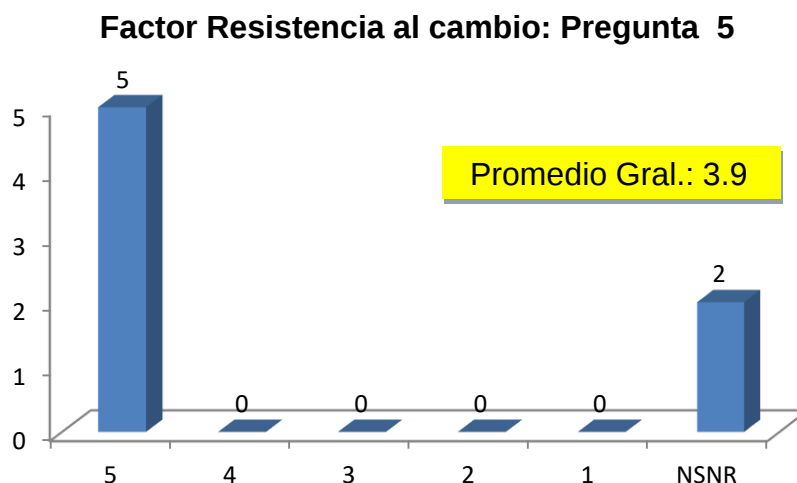


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 5: ¿Estuve y estoy aun motivado a ser parte activa del cambio con SAP - Vertical Salud o con otras procesos que implemente la empresa?

Con base en la anterior pregunta , el promedio general de calificación es de 3.9, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango regular, donde es evidente que no todos están tan convencidos de tener el mismo animo de sostener la batuta para cambios próximos e incluso para este mismo, muy posiblemente porque entre ellos existen directivos ya próximos a su jubilación y ya sienten que deben darle el paso a otras personas con más energía y disposición para enfrentar este tipo de retos.

Figura 98. Representación gráfica Pregunta 4 Factor Resistencia al Cambio Directivos

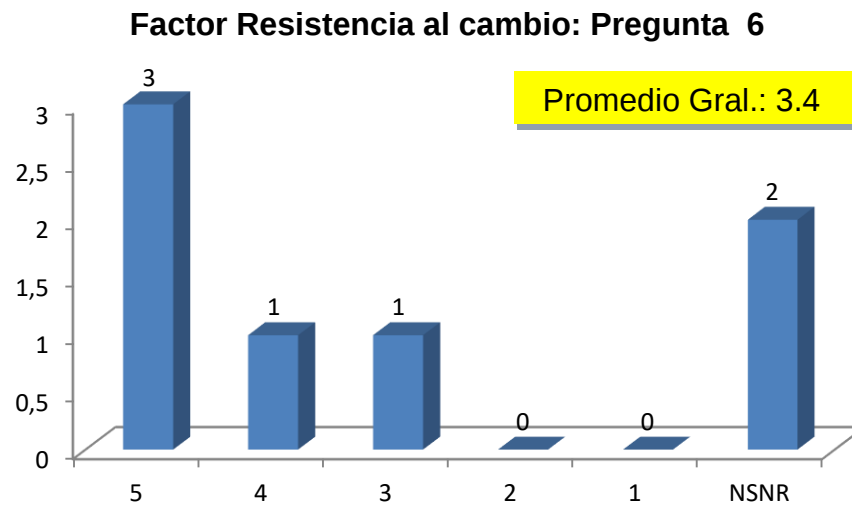


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 6: ¿El entrenamiento impartido durante la implementación de SAP - Vertical Salud fue el adecuado para mi preparación?

En el caso de la pregunta 6, el promedio general de calificación es de 3.4, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango regular, increíblemente esta respuesta no permite observar claramente que pudo sesgarla a no estar totalmente de acuerdo con una preparación pertinente y efectiva en pos de la implementación de la nueva tecnología, cuando han sido ellos precisamente los encargados de diseñar los temas de capacitación, los tiempos, las fechas, la intensidad y quienes emiten de cierta manera un concepto sobre el nivel de entrenamiento logrado.

Figura 99. Representación gráfica Pregunta 4 Factor Resistencia al Cambio Directivos



Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta cada uno de los ítems que integran el factor Resistencia al cambio y sus correspondientes cocientes de calificación, estos ubican al factor como tal en un promedio general de 4, que de acuerdo a la escala de clasificación se encuentra ubicada en un rango bueno, ya que lograron mantener estable el factor demostrando que ellos como directivos estuvieron siempre prestos a asumir el cambio, a llevarlo a cabo y multiplicar esa actitud de disposición y la necesidad de la implementación entre sus equipos de trabajo, al mismo tiempo con sus características de líderes de resultados minimizaron la resistencia al cambio entre el grupo de colaboradores.

Finalmente, Para el Grupo de Directivos de la Caja de Compensación, la calificación general no puede ser menos que consecuente con las expuestas anteriormente en cada una de las preguntas, dada su posición y la participación que tuvieron en la iniciativa por la realización de esta implementación, ya que como ellos mismo manifestaron esta decisión fue de la Dirección General como tal y la alta y media gerencia presento durante todo el proceso, apertura al cambio, escucha, pero al mismo tiempo exigencia y firmeza para no flaquear ante las adversidades presentadas que ponían en peligro las salidas en vivo y estabilización de la plataforma luego de la implementación. Del mismo modo al ser ellos los diseñadores de la estrategia de comunicación por ejemplo, sus aportes estuvieron acordes con la calificación expuesta, hasta la conciencia frente a la minada eficiencia de la mesa de ayuda para con las inquietudes de los colaboradores con respecto de la herramienta y su ejecución, así mismo fueron sensibles al momento de reconocer que el ambiente laboral se vio afectado por la

coyuntura que dicha implementación genero, además de la resistencia que para ellos mismo fue normal.

3.3.2. Resultados Cualitativos. A continuación se presentan los resultados obtenidos a partir de la Entrevista aplicada al grupo de Directivos seleccionados, cuyo fin último es de poder conocer su sentir real, frente a las dimensiones requeridas dentro del trabajo de investigación, que además amplíe los resultados obtenidos a nivel cuantitativo por medio de la encuesta que les fue realizada.

3.3.2.1. Ficha Técnica. Como resumen de los requerimientos tenidos en cuenta para aplicar el instrumento cualitativo a los Directivos de la Caja, se presentan los siguientes:

- **Técnica empleada:** Entrevista estructurada en un 100% de su contenido. Revisada por los integrantes del comité de investigación de la subdirección de salud de la caja de Compensación Familiar, realizada a los Directivos de la Caja, que cumpliendo con un perfil definido pudieron realizarla.
- **Población objeto de estudio:** 7 Directivos de la Caja con tipo de contrato indefinido y a término fijo quienes delimitaron los términos de la implementación de SAP, tanto para el frente ERP, como para la Vertical Salud.
- **Cobertura:** De los 7 Directivos definidos, los 7 participaron del ejercicio, que corresponden a un 100% de cobertura.
- **Consecución de información:** Entrevista en profundidad realizada por la población objeto de estudio, coordinado por las investigadoras Yuri Pauline Rojas Manrique y Paula Andrea Puerta Botero.
- **Período de evaluación:** Agosto – Septiembre de 2013.

3.3.2.2. Aspectos a evaluar. De acuerdo al planteamiento delineado como eje central de la investigación, se optó por estructurar y evaluar cinco temas que son inherentes del cambio organizacional a la luz de la percepción del individuo para con él, las dimensiones son:

- Planeación Organizacional
- Comunicación
- Liderazgo
- Motivación Organizacional
- Resistencia al cambio

3.3.2.3. Presentación de los resultados. En esta fase se presenta el análisis de las respuestas obtenidas de los Directivos entrevistados, compuesto por la Alta y Media gerencia, Como complemento del análisis cuantitativo, a la luz de las 5 dimensiones mencionadas con anterioridad. Cuya presentación expone las coincidencias rescatadas y afines propuestas en las respuestas del grupo de interés.

3.3.2.3.1. Planeación Organizacional. Para esta dimensión son presentados a continuación, las convergencias de los Directivos frente a temas inherentes de su visión de largo alcance para con la implementación de esta cambio transformacional y profundo en su contexto tecnológico, desde la concepción misma de la idea de generar un cambio tecnológico profundo, hasta la materialización de la idea a través de su implementación en vivo, pasando por la organización que le dieron a las cuestiones operativas, financieras y humanas, que para el caso vivieron las IPS's de Buga y Tuluá. Así las cosas las preguntas y sus correspondientes respuestas son las siguientes:

Pregunta 1. ¿En qué momento decide planearse la implementación de SAP, qué motivación se presentó para esto?

Para el grupo de Directivos concuerdan en que “SAP se inició entre los años 2007 y 2010, dada la cantidad de aplicativos que se tenían en el área de salud por lo cual era necesaria la integración de la información en un software que de igual manera contribuyera a la agilización de los procesos, así como Instaurar las mejores prácticas y Ponerse al día en tecnología, ya que había un sentir que estaban atrasados y había que modernizar la Caja” y que en la búsqueda por el más adecuado se opta por SAP, el cual lo observan como “El sistema más maduro, con mejores prácticas a nivel mundial y que entre otros aporta Mayores controles en costos y gastos e integración de la historia clínica con la parte administrativa”

Por lo tanto este resultado permite deducir que hubo un estudio juicioso, con base en necesidades estratégicas, alineado con la planeación de la organización,

previo reconocimiento del atraso tecnológico existente, que ponía en desventaja comparativa y competitivamente la Caja y específicamente la Subdirección de Salud en el Sector. Además se buscaba la integración de la información y la articulación con los procesos financieros que le permitiera obtener entre otros, estados financieros en tiempo real.

Pregunta 2. ¿En comparación de esta organización en la actualidad, con la de hace 10 años, ¿qué cambios se han suscitado? Y ¿cuáles han sido sus resultados?

En cuanto a esta pregunta los Directivos coinciden en contextualizar las razones por las cuales han realizado procesos de cambio, entre ellos la implementación de SAP, luego estas, desde el punto de vista del macroambiente son: “Las nuevas exigencias del mercado, la competencia, los requerimientos de los clientes y el entorno nos han hecho cambiar y controlar mejor los gastos y costos porque la plata no alcanza como antes que hasta sobraba, antes no nos afectaba la competencia o casi no había, mirábamos como empresa para adentro no para afuera, además Las políticas del estado en salud también nos han hecho cambiar”. Y desde el punto de vista del microambiente son: “la búsqueda del mejoramiento continuo y agilización de los procesos”.

Estas opiniones expresadas por estos directivos no contestan específicamente a la pregunta, sin embargo refieren las razones por las cuales la empresa ha emprendido procesos de cambio, algunos como: Fusiones con otras cajas, mayor automatización de procesos, entre otros. Que han dado como resultado una empresa más fuerte, consolidada, Reconocida en el mercado por sus servicios, infraestructura y cobertura y la primera a nivel regional y entre las primeras a nivel nacional.

Pregunta 3. ¿Qué actividades se planearon en la gestión del talento humano para la implementación de SAP?

Este grupo de Directivos, conviene que entre las actividades más importantes que se efectuaron en pos del manejo de la gestión del talento humano son: En primera instancia “Se sacaron las mejores personas de las áreas que fueran las que capacitarían y serían los promotores de cambio y trabajarían en los procesos de cambio mental en el resto del personal”, así mismo otras fueron “sensibilización, capacitación técnica y finalmente entender la curva de aprendizaje”.

Esto permite entrever que para este grupo lo primero fue pensar en consolidar un grupo interdisciplinario encargado de entrenarse en temas inherentes de la tensión mental y emocional de las personas cuando atraviesan por procesos de transformación, y de allí que fueran luego replicadores de estas metodologías en el personal de la caja independientemente de las áreas, para de esta manera sensibilizarlos frente a la necesidad del cambio y la apertura mental obligatoria para ello, al mismo tiempo que esto sucedía de acuerdo a un cronograma muy organizado, se empezó a capacitar al personal en la parte técnica, con refuerzos cuando fue necesario, y comprensión por la adaptación de estos a la herramienta.

Pregunta 4. ¿Qué actividades se planearon con la implementación de SAP en la parte operativa y financiera para mitigar el impacto del cambio?

En cuanto a esta pregunta los Directivos encuestados convergen hacia la idea que para el ERP, “se organizaron cierres anticipados de pagos de proveedores, acreedores y beneficiarios, eso causo un poco de traumas inclusive quedaron en el proceso contable del año 2011, quedaron reflejados algunas fallas, por el cierre temprano que hubo que hacer y en el manejo de la información contable más que todo”. Para la Vertical “proyectar mas consulta, voy a necesitar no solamente los mismo 7 o 15 médicos sino que voy a necesitar 30 entonces en esa medida se contrataron más personas, médicos, mas auxiliares, por el tiempo de admisión que fue de los más largos pasa de un minuto a 20 minutos por paciente, entonces todos esos tiempos se alargaron y se programó más personal para la IPS”, De otro lado financieramente “como IPS, no teníamos mucha ingerencia y a nivel de la alta gerencia, manifestaron que “ En realidad se hicieron proyecciones financieras del proyecto en temas económicos y había un seguimiento donde se estudiaba el tema financiero, nunca dimensionamos el efecto de unos bajos rendimientos”

Es decir desde el principio se hicieron planteamientos, cronogramas encargados de ajustar la prestación del servicio para que no se viese tan afectada, como aquellos relacionados con la parte financiera que no se desligara del presupuesto delineado para tal fin, cuyo resultados como en todo proyecto sufrió desviaciones, para las cuales en el tema financiero no estuvieron contemplados aspectos como el hosting de la plataforma, la remisión de pacientes no atendidos por la coyuntura de la implementación, salidas en vivo de la vertical que estaban programadas y ser tuvieron que reprogramar, mayor contratación de horas médicos que sumaron alrededor de unos \$2.000 millones adicionales, Luego operativamente los escollos gravitaron alrededor de no poder regresar en el tiempo previsto la gente que laboraba directamente para el proyecto y que pertenecían a áreas funcionales de la subdirección, tampoco salieron seguidamente las implementaciones de todas las ips de la subdirección de salud, lo que generó

como reducto una mayor esfuerzo financiero para aguantar como dicen ellos mismos el sufrimiento por que la prioridad era mantener el servicio, pero también sacar adelante las implantaciones programadas.

Pregunta 5. ¿Cómo se tomó la decisión qué fuese SAP y no otra herramienta? ¿Qué motivó esta decisión?

Esta pregunta se encuentra dividida de acuerdo al nivel jerárquico, por lo cual la mitad del grupo, específicamente la gerencia media refiere que la decisión se tomo a nivel de alta gerencia y este último grupo tomó la decisión basado en las necesidades de la organización y las propuesta de los proveedores invitados a la presentación de sus herramientas tecnológicas, también se conocieron por parte de la compañía otras clínicas de renombre nacional que utilizaban el aplicativo SAP con buenos resultados, lo que motivó también a su adquisición. “Bueno nosotros hicimos varias investigaciones e hicimos también algunas visitas técnicas a algunas cajas de compensación que tenían implantado SAP y pudimos establecer que realmente era la mejor decisión”

Definitivamente la toma de la decisión de que fuese SAP y no otra herramienta se realizó de acuerdo a las necesidades de la organización y sus múltiples servicios e integración de un CRM y ERP que facilitara la operación, consolidara la información, contribuyendo al efectivo gerenciamiento de la compañía.

Pregunta 6. ¿En qué áreas cree usted qué hubo mayor impacto de SAP?

En este interrogante se encuentran posiciones divididas pues algunos atribuyen que las áreas más críticas fueron las asistenciales especialmente “por la hegemonía médica y la poca habilidad de digitación y de enfrentarse a un sistema robusto o con mayor número de ventanas como es SAP”, así mismo otra parte del grupo directivo atribuyen un mayor impacto a las áreas administrativas y clientes externos, en general resumen la implementación como un impacto duro, complejo y prolongado”, “ traíamos costumbres de toda la vida y fue difícil adaptarnos al cambio” también agregan que con la implementación los tiempos de atención se volvieron más largos y difíciles.

Posiblemente cada directivo habla desde su experiencia y rol desempeñado en la organización, sin embargo se observa que por el menor uso del sistema del personal asistencial comparado con el personal administrativo posiblemente tanto

médicos como paramédicos tenían menos tiempo para adquirir habilidades y destrezas con SAP, lo que generó un mayor impacto en este grupo, y por otro lado para los administrativos su mayor impacto se generaba en tiempos de atención más prolongados ocasionando filas y demoras en los usuarios con la consecuente insatisfacción de los mismos.

Pregunta 7. ¿En qué ha consistido el proyecto de la Vertical Salud para usted?

Al respecto de esta pregunta los directivos refieren: “unificar información de la historia clínica de todas las IPS en una sola plataforma e integración con las áreas contables y financieras, “son procesos más ágiles y transparentes y que permiten tener información en tiempo real para la toma de decisiones oportunas y eficaces”, también aclara la mayoría del grupo “que lo mejor aún no ha pasado y falta mucho para sacarle el jugo al sistema”

Básicamente SAP logró integrar la información de las IPS´s de Buga Y Tuluá tomando las mejores prácticas en comportamiento organizacional, que aunque incrementó tiempos de atención si logró optimizar procesos financieros, contables, asistenciales entre otros, los cuales con los sistemas legados anteriores se realizaban de manera manual y con interfaces y ejercían poco control en los diferentes procesos críticos del área, sin embargo se están realizando mejoras permanentes al sistema con el ánimo de sacar el mejor provecho a la capacidad que tiene la herramienta.

3.3.2.3.2. Comunicación. Para esta dimensión son presentados a continuación, las convergencias de los Directivos frente a temas inherentes de la estrategia de difusión y divulgación que diseñaron hacia los colaboradores e incluso clientes, con el fin de propiciar en ellos su preparación paulatina con el proceso de transformación que se hallaba a punto de iniciar. Así las cosas las preguntas y sus correspondientes respuestas son las siguientes:

Pregunta 8. ¿En qué ha consistido la estrategia de comunicación de la Vertical Salud?

El grupo de directivos coinciden al respecto en que es la forma como se manejó todo el proceso de comunicación con la implantación de la herramienta, “ este fue manejado por un grupo de consultores a través de muchos medios y generada

para momentos de crisis y como grupo objetivo tanto clientes internos como externos”.

La estrategia de comunicación hace referencia a la socialización del proyecto con todo el grupo de colaboradores y usuarios y que parte importante de la implementación fue mantener ampliamente informados a los colaboradores sobre el proceso de cambio que vivirían con dicha herramienta.

Pregunta 9. ¿Las comunicaciones a los colaboradores respecto al cambio de SAP fueron claras y abarcaron en su totalidad a las IPS´s de Buga y Tuluá?

Referente a esta pregunta se piensa que siempre se pueden hacer mejor las cosas y que siempre queda faltando información, es decir transmitir un mensaje y que llegue al receptor como se espera, “es muy difícil y parte de esto relacionado con la complejidad sociocultural del ser humano lo que también pueda afectar el aprendizaje, con SAP adaptamos la organización a esta herramienta y durante la etapa de implementación se hicieron muchas pruebas y se tuvo un buen acompañamiento y apoyo por el grupo asesor”.

Las IPS´s de Buga y Tuluá arrojan unos resultados con calificación bueno para el área de comunicaciones, se aclara también que estos son siempre susceptibles de mejora y que la variable comunicación es compleja dada su relación directa con las condiciones del ser humano y su entorno pero que allí radica el éxito de la estrategia para llegar a este grupo de personas colaboradores y usuarios afiliados

Pregunta 10. ¿Cómo se manejaron las inquietudes que surgían de los colaboradores en cuanto a SAP?

En lo que respecta a esta pregunta este grupo de entrevistados refieren dos frentes de respuestas, uno de ellos soportado en 4 de los 7 entrevistados, relacionado con la mesa de ayuda, “Se generó una línea 123, donde todas las dificultades tenía que verse en la línea, este era el canal de comunicación en su momento para las inquietudes de SAP y se resolvían a través de esa plataforma” y el otro referente consistía en la búsqueda de una solución primero dentro de su propio equipo de trabajo, “Se hacía a través de los líderes de área, manejaba con el mismo equipo entonces manteníamos una relación todo el tiempo entonces lo que surgía, lo solucionábamos inmediatamente”.

Estos dos enfoques complementarios subyacen como la verdadera gestión realizada para con los colaboradores, en razón de sus inquietudes, bien técnicas, como relacionadas con la persona, para las técnicas designaron en primera instancia a la mesa de ayuda, que consistía en una área especial dentro de Smart, donde trabajaba personal de la vertical salud entrenada para resolver todas aquellas inquietudes por fallas en la herramienta, que por directriz de ellos mismos esta no podía resolver todas las inquietudes, puesto que había algunas que implicaba parar algún proceso o servicio, en su defecto priorizaban e instaban a la gente a seguir adelante con lo que en el momento tuviesen a la mano, mientras se podía solucionar la situación, Así mismo en segunda instancia los mandos medios optaron por solucionar primero las inquietudes con su propio recurso con su personal propio que ya se había entrenado en la gestión de la herramienta, quedando en el aire la inquietud respecto de que sucedían con aquellas relacionadas con el orden personal, si en efecto todo cuestionamiento de este tipo se resolvía de esta misma manera o a que otros apoyos recurrían.

3.3.2.3.3. Liderazgo. Para esta dimensión son presentados a continuación, las convergencias de los Directivos frente a los lineamientos definidos por este grupo y delegado además en sus líderes inmediatos, con respecto de la gestión del cambio en términos operativos, económicos, así como de la tensión de las personas y resistencia al cambio, presente en su grupo de colaboradores. Así las cosas las preguntas y sus correspondientes respuestas son las siguientes:

Pregunta 11. ¿Cuáles fueron las indicaciones de usted como líder y de los qué tiene a su cargo, en procura de manejar el cambio y la tensión de las personas?

Como respuesta a esta pregunta, los Directivos de nuevo convergen hacia dos enfoques de respuestas, donde por un lado instaban a sus equipos de trabajo, entre líderes, jefes y demás funcionarios a asumir este proceso de cambio, como un reto personal, profesional y para la organización, persuadiéndolos aún cuando no estuvieran de acuerdo con esta implementación así: “teníamos que lograr hacerlo, nosotros no vamos a ser menos, no pensábamos que íbamos a fracasar, había que entender que siendo empresa de clase mundial y teniendo una infraestructura física como esta, teníamos que seguir adelante con la Caja y no podíamos quedarnos atrás, la directriz fue muy elocuente el cambio hay que hacerlo y nos vamos a adaptar a SAP y no al contrario”; además los líderes debían lograr que “el otro se salga con la de uno”. Asimismo otro de los argumentos utilizados para orientar a los colaboradores a manejar este cambio de manera asertiva, fue lo concerniente a verlo desde el punto de vista de sus beneficios “se le trataba de manejar al personal la importancia de la aplicación de SAP. Se le daba a la gente tranquilidad, donde lo primero fue mostrar las ventajas de no

oponerse al cambio y todo lo contrario ser proactivos y potencializar lo que ya se había hecho en anteriores procesos de cambio”.

En suma, las indicaciones gravitaron alrededor de salir adelante tanto en lo técnico como en los sentimientos que despertaba tal implementación en los colaboradores, entendiendo de parte de ellos, que esto lleva un tiempo, pero sin pretender que esto pudiera afectarlo y paralizar de cierta manera algún aspecto, por esto en la parte técnica programaban reuniones diarias, con revisión de bitácoras de compromisos, y en lo emotivo a partir de la persuasión asertiva, logrando que el otro se salga con la de uno, a la luz de las ventajas de la herramienta tanto para la organización, como para el individuo y porque no para su hoja de vida.

Pregunta 12. ¿Cuál fue su ingerencia frente a temas inherentes del cambio, como: Comunicación del cambio -Estilo y formación de líderes del cambio, Resistencia del mismo, motivación-

Para tal caso, la ingerencia por parte de los Directivos, marca un patrón respecto de descansar estos temas en los promotores de cambio que para tal situación fueron entrenados, acompañados del Depto. de Gestión Humana, "Todo eso lo manejo directamente la empresa de Bogotá, al igual nosotros tenemos la obligación de establecer un grupo para hacer transformación de procesos mentales y de capacidades en la gente, luego en la parte de resistencia al cambio, si hubo que hacer charlas con la gente, hubo necesidad de traer el Depto. de Gestión Humana que interviniera, que explicara la situación", De igual manera esto no quiere decir que no hayan tenido un nivel mayor de intervención, tres de los siete entrevistados dan certeza que "era una mezcla de decirle lo están haciendo bien pero no hemos terminado, podemos hacerlo mejor, y el próximo tiene que salir mejor, de uno como líder depende saber cómo manejar las resistencias, como abordamos el que no despegaba, nos acercábamos a él.

En razón de lo anterior se deduce que estos temas más emocionales que técnicos para la administración del cambio en las personas, fue delegada de manera tangencial en el grupo de promotores de cambio, como se había delineado en un principio, mientras ellos como directivos se ocupaban de temas macro empresariales, y aun técnicos u financieros que requerían de su oportuna ingerencia, luego entre líneas pudo establecerse que esta línea de dirección no se aplicó para todos y se dio una división entre los directivos de la alta gerencia y los mandos medios, estando estos últimos más pendientes de los sentimientos y percepción participante de su grupo de colaboradores.

3.3.2.3.4. Motivación Organizacional. Para esta dimensión son presentados a continuación, las convergencias de los Directivos frente a los lineamientos definidos por este grupo frente a su percepción del estado de motivación del resto de colaboradores, así como de las estrategias estimadas por ellos en procura de propiciarla y mantenerla. Así las cosas las preguntas y sus correspondientes respuestas son las siguientes:

Pregunta 13. ¿Considera que los colaboradores de la IPS estuvieron lo suficientemente motivados para el cambio? ¿Cuál cree qué fue la razón?

Para esta pregunta los Directivos coinciden, por un lado en que los colaboradores en efecto estuvieron motivados, cuyo propulsor era el hecho de ganar, de lograrlo por encima de las dificultades, de ser los mejores, así las cosas los colaboradores “en general si estuvieron motivados, por lo mismo, siempre dijimos vamos a poder hacerlo, hemos hecho otras cosas, se han liderado otras cosas como no se va a lograr esto”, ahora para quienes no estaban en el proyecto, era más que motivación un reto, “era el orgullo de hacer las cosas bien” así mismo estos significativamente motivados porque conocieron las razones por las cuales era necesario dar ese paso hacia la renovación tecnológica de la Caja y de la Subdirección de salud, “dándole a entender que los cambios eran para bien que nos íbamos a ver beneficiados, es decir un resultado de estos simplemente no se logra por que hubiere una buena implantación, sino porque paralelamente se trabajó con la gente para que entendiera detrás de que se iba y por que se estaban haciendo las cosas y logramos crear una motivación y una expectativa positiva con la gente”

En congruencia, para este grupo de directivos los colaboradores si estuvieron motivados, algunos en un nivel alto, otro menos, pero todos al unísono iban en pos del logro del cambio, sobre el entendido que es una herramienta que ofrece un sinnúmero de beneficios para la organización y como parte de ella hay que asumirlas como propios, además porque para ello se convirtió en un reto, para ser mejores, para enfrentar un cambio que aunque de fondo era diferente, en su forma no lo fue como otros que ya habían enfrentado con anterioridad y de los cuales entendieron y aceptaron la necesidad de hacerlos.

Pregunta 14. ¿Qué otros mecanismos utilizaba usted para motivar los colaboradores de la IPS?

En correspondencia con respuestas anteriores, estos directivos coinciden de nuevo en afirmar que se apoyaban con el grupo de promotores de cambio, así como en su propio equipo siempre jalonando el grupo, o las personas que no respondieran tan positivamente al cambio y que en determinado momento pudiesen afectarlo: “cuando notábamos que el grupo estaba en declive, entonces se hacía una convocatoria, se hacían charlas de motivación, Ciro era muy bueno para esto, se intervenía, también se hizo una re inducción sobre el manejo de la herramienta, se manejaron reuniones con el personal, reuniones con los promotores de cambio, igualmente se buscaron otros momentos de esparcimiento, no solamente el laboral, y para el caso en que la curva de aprendizaje para todos no era la misma, el no juzgar y por el contrario venga que necesita, en que le ayudo”, fue básicamente la clave o la estrategia de motivación para con el personal operativo.

De nuevo aparece el patrón envolvente de la división suavizada entre la alta gerencia y los mandos medios, donde la alta gerencia se presume así misma de avanzar con la zanahoria y el garrote, es decir incentivaban a su grupo de trabajo a que en efecto todo cambio, genera tensión, pero por ningún motivo podían rezagarse y quedarse solo en el problema y si se volvía un tema negativo había que tomar medidas aunque drásticas que generaran resultados positivos hacia el cambio, por el otro lado los mandos medios, mas orientativos, sin ser menos exigentes estaban un poco más al tanto de las necesidades de sus funcionarios, por lo tanto les brindaban charlas de motivación, reuniones directas con el personal, incluso individuales para entenderlos en profundidad y no juzgar su propia curva de aprendizaje.

3.3.2.3.5. Resistencia al cambio. Para esta dimensión son presentados a continuación, las convergencias de los Directivos en términos del éxito o no de la decisión de renovarse tecnológicamente, así como de la implementación misma en su sentir productivo y financiero, luego también se busco indagar por su posición y la de sus jefes inmediatos frente al manejo que le dieron a la resistencia al cambio presente en el grupo de colaboradores y cual pudo ser el tipo de resistencia que se generó. Así las cosas las preguntas y sus correspondientes respuestas son las siguientes:

Pregunta 15. ¿Este cambio ha sido exitoso? ¿En qué términos? (tecnológicos, de productividad, gestión del cambio)

Para el grupo de Directivos en efecto el cambio ha sido exitoso y mas que esto, ha implicado un avance de la organización y lo definen así: “una herramienta

que va a la vanguardia a nivel mundial, en lo productivo; estos son los procesos normales de una organización que necesita estar al día y necesita ponerse al tono de los tiempos y necesita ponerse a tono de los cambios, En términos generales el cambio ha sido positivo en varios puntos, tecnológicamente porque al pasar de una plataforma como SAP, hubo que hacer una actualización y renovación tecnológica, entonces muchos de los equipos, sistemas de comunicación tuvieron que ser cambiados, ahora desde el punto de vista productivo, también por que cuando tú tienes una sola base de datos te evitas del inconveniente de la información de cada base de datos, de cada regional y tener que consolidarla hoy no, tengo una herramienta que no tenía hace 7 años, pague una intranquilidad alta, para estar tranquilo, porque sé que hay una actividad de respaldo que antes no la tenía, entonces es exitoso porque la gente hoy día no habla mal de SAP”.

En suma para ellos más que exitoso, se les lee, que ha sido un avance, un paso necesario que tenía que realizar la Caja y la Subdirección de salud, ante la presión del macroambiente, y que tecnológicamente hablando le proporciona a la misma un medio de trabajo eficiente, integral que antes no tenía y que le restaba competitividad en la gestión económica, financiera y de las relaciones con los clientes.

16. ¿Cómo se enfrentó la resistencia al cambio presente entre el grupo humano?

En cuanto a esta pregunta los Directivos coinciden en “cuando yo notaba que había un proceso que estaba trabado entonces armaba unos grupos de trabajo y los mandaba allá que revisaran, que repasaran y eso lo hicimos tres veces, diríamos que se presentó una pequeña limitación mas por manejo de la herramienta, en algunos profesionales de la salud, pero digamos que con el acompañamiento de sistemas, con el acompañamiento de la directora de la IPS, paulatinamente se fue superando, se hizo el acompañamiento, seguimiento pero en el momento que definitivamente no se dio, Cuando la gente tenía dificultad se volvía a capacitar, y hasta de manera personalizada, y que esas dudas quedaran resueltas”

Sin duda los Directivos encuestados estuvieron de acuerdo en su gran mayoría en que la resistencia fue tratada y abordada en gran medida como un problema de nivel técnico, de adaptación a la herramienta, de conocimiento y por esto recapacitaban, reforzaban el manejo y manipulación de la misma de acuerdo con los perfiles, luego los que ya además de exponer este patrón de rechazo a la herramienta por el no conocer, pero que además su actitud no procuraba su logro,

tenían claro que tenían que dejarlo ir, para que no contaminase el resto del grupo con su negativismo.

17. ¿Ante la inminente resistencia al cambio como efecto normal de toda transición, cuál fue su posición, como se intervino?

En lo que respecta a esta pregunta, Los directivos admiten “si pagamos 14.000 MM, esto tiene que funcionar, genera rabia pero había que hacerlo, no hay derecho en que nos demoremos adicionándole una dosis de inflexibilidad pero también no exenta de tolerancia, de entender que hay una curva de aprendizaje quienes se iban quedando entonces reforcemos, y quien no quiera se les dió su vía libre, se le dieron opciones, ellos mismos tomaron decisiones así que con la resistencia no hubo problemas y esa fue nuestra posición”

En congruencia con la pregunta anterior, su posición frente a esta pregunta no dista mucho, y más vale reconfirman que su acompañamiento fue más en la parte técnica, del conocimiento de la herramienta y que por mas temores, la implantación no debía ni retrasarse, ni paralizarse, ni por el conocimiento, ni por el miedo o resistencia a este proceso de transformación. Y el que no estuviese dispuesto a cruzar ese umbral, tenía el camino libre para tomar otros rumbos diferentes a SAP.

18. ¿Qué tipo de resistencia se presentó y a qué nivel?, ¿de no querer, no poder o no conocer?

Para el caso de esta pregunta los directivos convergen hacia la idea que se presentaron de todas, en un mayor o menor nivel, pero todas tuvieron su cuota dentro del proceso de implementación “ se dieron las tres en el momento y en diferentes etapas, el no conocer, porque las personas dicen que no poseen información suficiente, a pesar que hubo una capacitación buena no era lo mismo que la capacitación en Cali que fue permanente, para nosotros que fue parcial que íbamos por turnos, al final es más el no conocer el que da temor. El no poder porque entonces a veces no poder me toco hacer uso de que puede por que puede, van a estar en capacitación así no quiera porque quizá no tenían mucha habilidad con los PC, pero a través de la practica y digamos de disponibilidad de equipos, salas dentro de la regional ellos fueron venciendo ese temor, hoy día resistencia, digamos que todavía la gente como venimos de unos procesos de fusión, la gente quiere tener su tienda a parte, pero paulatinamente yo creo que cada día que pasa, la gente ve la conveniencia del proceso centralizado y el no

querer de quien dijo no aprendo, esto me quedo grande, esto no va conmigo, yo ya estoy muy viejo, siendo que conocía estas personas que no las pudieron enfrentar prefirieron renunciar o se les terminó el contrato”

Finalmente el tipo de resistencia que se generó entre los diferentes equipos de trabajo y de colaboradores de la Caja fue tanto el de no conocer, el de no poder y el de no querer, aunque para ellos el de mayor proporción fue el de no conocer, y para esto reforzaban con capacitaciones, esto secundado también por el no poder, o por la barrera que los mismos colaboradores presuponían ante el supuesto desconocimiento de la herramienta que les impedía de cierta manera llegar a gestionarla como se le exigía. Y para el no querer como ya se ha encontrado en anteriores respuestas, su posición fue la de no permitir ningún tipo de contaminación por actitud, si no podía se tendrá que ir. Ahora bien luego de toda esta lectura de la resistencia subyace una condición que no estaba contemplada dentro de la investigación, pero hacia la que apuntaron durante los diálogos algunos de ellos y es la resistencia aún presente hacia la centralización de procesos, dado que en ocasiones genera demoras tanto para la prestación del servicio al cliente externo, como generador de tensión en el cliente interno

En suma, fue notable la polarización de las respuestas que se enfocaron en dos frentes una de la alta gerencia y la otra de los mandos medios, sobre todo en temas de comunicación, liderazgo, motivación y el manejo que se le dió a la resistencia al Cambio, salvo la coincidencia presentada para con las respuestas de planeación organizacional, puesto que se observó el pleno conocimiento de todos frente a las razones por las cuales fue necesario el cambio, cuál fue su ingerencia en la visión estratégica de la empresa, así como de los argumentos que propiciaron la decisión por la marca SAP, y su participación en otros negocios del mismo sector salud, con resultados más que aceptables. De otro lado en esencia pudo rescatarse que en temas de comunicación, diseñaron la estrategia en pos de darles la mayor cantidad de información necesaria a los colaboradores tanto de Cali, como de las regionales, igualmente conscientes que pudo haber sido mejor. Luego su liderazgo y el manejo dado a la motivación, apoyo, escucha y administración efectiva de la resistencia al cambio, fue particularmente dividida, puesto que para la alta gerencia su consigna básica, fue la apertura al cambio, con la zanahoria y el garrote, depositando gran parte de la gestión de la tensión en el grupo de promotores de cambio, mientras que la media gerencia se caracterizó por su posición más de escucha y orientación, con un nivel mayor de actividad frente al dominio de la tensión en la gente y su motivación por superara el umbral del miedo y la incertidumbre que producía en ellos esta implementación.

3.4. ANÁLISIS COMPARATIVO PERCEPCIÓN EMPLEADOS IPS´S BUGA Y TULUÁ – DIRECTIVOS DE LA CAJA DE COMPENSACIÓN

Conociendo la percepción de ambos grupos de interés evaluados, se hace necesario comparar sus posturas a la luz de las 5 dimensiones establecidas, frente al proceso de cambio a través de la implementación de SAP – vertical salud para las IPS de Buga y Tuluá, las cuales postulan algunas convergencias y divergencias.

Tabla 24. Comparativo de resultados encuesta percepción del cambio IPS´s Buga-Tuluá Vs Directivos

No	Variable	Tuluá	Buga	Directivos
Planeación Organizacional		4,1	3,3	4,5
1.	La implementación de SAP - Vertical Salud apunta al cumplimiento de la visión y misión de Comfandi	4,5	3,7	4,9
2.	La implementación de SAP - Vertical Salud ayudó a cumplir con los objetivos estratégicos de Comfandi	4,3	3,5	4,6
3.	La implementación de SAP - Vertical Salud contribuyó al cumplimiento de metas de Salud IPS	3,8	3,5	4,6
4.	La implementación de SAP - Vertical Salud contribuyo a mejorar el servicio a los clientes	4	2,6	4,3
5.	Mejoró la IPS con la implementación de SAP - Vertical Salud	4,1	2,9	4,3
6.	La implementación de SAP - Vertical Salud es importante para el desarrollo de su cargo y su cumplimiento de metas	4,2	3,6	4,6
Comunicación		3	4	4
1.	La decisión de implementar SAP - Vertical Salud fue comunicada de manera clara y abierta en todas las áreas	4,3	4,7	4,6
2.	Los medios utilizados para informar acerca de la implementación de SAP - Vertical Salud fueron los adecuados	4,3	4,5	4,3
3.	Durante la implementación se crearon espacios de interacción o conversación para retroalimentar los procesos de SAP - Vertical Salud por parte de la organización	4,3	4,6	4,4
4.	Se puede conseguir fácilmente información respecto a dudas que se tengan con el manejo del sistema	3,8	3,9	3,9
5.	La información emitida durante el proceso de implementación de SAP - Vertical Salud fue motivante para usted.	3,9	4,1	4,7
Liderazgo		4	4	4
1.	La Alta dirección de la organización se involucró y participó activamente de la implementación	3,9	4,4	4,9
2.	Su jefe inmediato impulsó la implementación de SAP - Vertical Salud	4,4	4,4	4,1
3.	Su jefe inmediato lo motivó permanentemente hacia el desarrollo del cambio	4,4	4,6	4
4.	Su jefe inmediato impulsó el desarrollo sus capacidades para la implementación del SAP - Vertical Salud	4,2	4,3	4,3
5.	Considero que mi jefe inmediato escuchó mis inquietudes sobre la implementación de SAP - Vertical Salud	4,1	4,1	3,7
6.	Considero que mi jefe inmediato es un líder promotor de cambio	4,2	4,4	4,1

Fuente: Elaboración propia

Continuación Tabla 24. Comparativo de resultados encuesta percepción del cambio IPS's Buga- Tuluá Vs Directivos

No	Variable	Tuluá	Buga	Directivos
Motivación organizacional		3	3	4
1.	Con la implementación de SAP - Vertical Salud estuve muy motivado a ser parte del cambio	4,2	4,6	4,9
2.	La empresa me motivó constantemente a participar positivamente del cambio	4,4	4,6	4,9
3.	El apoyo de mi empresa es importante para asumir retos laborales	4,3	4,4	4,9
4.	Con la implementación de SAP - Vertical Salud siento que mi puesto de trabajo mejoró	3,8	3,3	4,6
5.	Con la implementación de SAP - Vertical Salud siento que mejoró el ambiente laboral	3,4	3,2	3,4
Resistencia al cambio		4,3	4,3	4
1.	Tuve una actitud positiva frente al cambio	4,6	4,4	4,4
2.	Comprendo la necesidad del cambio con la implementación SAP - Vertical Salud	4,7	4,5	4,9
3.	Causó resistencia la implementación de SAP - Vertical Salud entre el grupo de colaboradores	3,3	3,5	4,1
4.	En Comfandi adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas	4,6	4,5	3,6
5.	Estuve y estoy aun motivado a ser parte activa del cambio con SAP - Vertical Salud o con otras procesos que implemente la empresa	4,5	4,5	3,9
6.	El entrenamiento impartido durante la implementación de SAP - Vertical Salud fue el adecuado para mi preparación	4,2	4,4	3,4

Fuente: Elaboración propia

En este sentido respecto de la Planeación Organizacional, ya se pudo notar una diferencia entre las IPS's de Tuluá y Buga, donde la primera lo ubicó en un rango de calificación bueno y Buga lo ubicó en un rango malo, que frente a los Directivos estos ubican el factor en un rango bueno, con la mejor calificación de los tres grupos en cuestión (4.5), luego es importante tener en cuenta que han sido precisamente los directivos quienes propiciaron el cambio, quienes diseñaron y delimitaron las estrategias sobre las cuales debió avanzar la implementación desde su planeación, hasta la Salida en Vivo y estabilización, por consiguiente su calificación es el resultado coherente con el pleno reconocimiento del mapa estratégico de la organización, sin lugar a la improvisación o la implementación por simple moda, además aquellos ítems que para las IPS's objeto de estudio conllevan un indicador no tan bueno, los directivos lo observan desde su óptica gerencial y encuentran consolidación en la evolución de la marca, de los procesos y de la organización con esta renovación, además de que con ello aportan a la cadena de valor de la Caja, por lo tanto para los usuarios, observan una total ganancia referente de su correcta administración y de la respuesta que por esto puedan dar a sus necesidades, aún cuando son consientes que no es un producto terminado y que falta aprovechar todos sus recursos en pos de prestar un mejor servicio, afinar la operación y extraer de toda esa información y su trazabilidad, los insumos suficientes en procura de tomar las mejores decisiones en cuanto a temas macroempresariales, como de la misma operatividad de sus unidades de negocio.

Acto seguido, para el caso del factor comunicación, existe una cercanía entre la calificación de la IPS Buga y los directivos, quienes le posicionan en un rango bueno, mientras que Tuluá por lo demás lo ubican en un rango malo, comparativamente por que para este último grupo, las comunicaciones aunque llegaron de forma oportuna, y con los medios adecuados, muy seguramente no movilizaron sentimientos por la implementación, más allá de lo técnico, y resintieron en gran medida la poca eficiencia de la mesa de ayuda en procura de la solución de inquietudes, solo que para la alta gerencia esto fue consentido en razón a priorizar aquellas inquietudes más apremiantes y que no implicaran reiniciar el proceso de salida en vivo. En términos generales para estos tres grupos de interés, el objetivo fue cumplido se entregó la información pertinente y bajo un mismo diseño, acerca de la herramienta que reemplazaría los sistemas legados, se llevó a través de diversos medios de comunicación, la gerencia se dio a la tarea de preparar un grupo robusto de trabajadores de todas áreas y regionales, en pos de transmitir a través de ellos los pormenores del cambio en su sentir técnico y emocional que pudiera generar en los funcionarios, e igualmente trataron de ser prudentes con aquello que pudiese generar pánico entre los mismos, de otro lado los colaboradores percibieron el compromiso de parte de la gerencia para propiciar espacios de conversación, reunión, tanto grupales como individuales, como estrategia para resolver inquietudes, fallas de la herramienta, y también para tratar asuntos emocionales derivados de la implantación.

En la parte de liderazgo, la calificación de estos tres grupos de interés, estuvo pareja y ubicada en un rango bueno, pues para los colaboradores si hubo una representación importante de la alta gerencia durante los procesos de implementación, que aunque no fue constante si fue notable, y por su puesto para los mismos directivos desde donde nació esta iniciativa y aún cuando fueron consientes de no haber estado presentes todo el tiempo, si impulsaron el cambio, jalonando los diferentes grupos de trabajo, asistiendo a los comités a los cuales estaban adheridos en pro del seguimiento al proceso de implantación, y como tal en las ips desde sus jefes inmediatos, tanto ellos como sus colaboradores están de acuerdo con que los líderes de la organización procuraron el desarrollo de las capacidades del personal, cuando algunos de ellos fueron promovidos al proyecto, y otros fueron enviados a hacer parte de los promotores de cambio, así mismo subyace una división entre el estilo de liderazgo de la alta gerencia y los mandos medios, siendo los últimos mas orientativos y carismáticos, más cercanos a los temores y miedos de la gente, sin restarle exigencia y cumplimiento de los objetivos trazados, por el contrario la alta gerencia se percibe como una gerencia del garrote y la zanahoria, es decir consientes de las flaquezas que como seres humanos presentan los colaboradores, pero sin permitirles asumir actitudes derrotistas, que afectaran el curso normal del cronograma, siempre instándolos a continuar con todo y las fallas del proceso,

En consonancia con la dimensión anterior, las IPS's en cuestión no estuvieron totalmente de acuerdo con que la implantación haya despertado una motivación preponderante hacia tal proceso, sin pretender decir que no lo estuvieron, que no les animaron a hacerlo, pero ubicaron la calificación general en un rango malo, por el contrario los líderes mandos medios y directivos si opinaron que tanto ellos como sus colaboradores lo estuvieron, por que entendieron e introyectaron la necesidad del cambio y las razones que conllevaron esta decisión y al mismo tiempo se las transmitieron de ese modo a los colaboradores, pero de nuevo marcando una brecha entre la alta gerencia y los mandos medios, la primera con un matiz de firmeza, por encima de la escucha, y en el caso de la escucha la delegaron en gran parte en los promotores de cambio, que para tal misión habían sido preparados y los segundos con una combinación más homogénea de las dos, procurando porque sus coequiperos entendieran que este proceso era como un reto, que había que lograr, para el que ya se había avanzado y no era en la parte final que había que quedarse, que ya también se habían enfrentado otros procesos de transformación, que aunque no tan tecnológicos como este, generaron caos, pero los habían superado, así que este no podía ser de otra forma.

Finalmente el factor resistencia al cambio, da a entender un personal con actitud positiva, que comprende y está dispuesto al cambio, y que observó medianamente una resistencia al mismo por parte de los equipos de trabajo, es decir se ubicó dentro del rango normal de los efectos colaterales que estos procesos generan, fortaleciendo el compromiso con dicha implementación; considerando además que la empresa está realizando cambios permanentes en procura de ser líderes competitivos en el sector, empero para los directivos quienes de cierta manera son quienes evidencian los efectos de la resistencia, resintieron en mayor proporción tal reflejo, pues aunque aducen que esta resistencia no fue más allá del impacto normal que un cambio de tal magnitud conlleva, si fue persistente y generó dificultades, retrasos, que no fue posible superar con refuerzos, charlas y reuniones, sino que incluso llevo a renunciaciones de parte del personal, con el agravante que entre este mismo grupo admiten no estar tan dispuestos a enfrentar futuros procesos de cambio, presumiblemente por la cercanía de algunos de sus miembros a la jubilación; así mismo queda claro que su acompañamiento fue más en la parte técnica, del conocimiento de la herramienta y que por mas temores, la implantación no debía ni retrasarse, ni paralizarse, ni por el conocimiento, ni por el miedo o resistencia a este proceso de transformación. Y el que no estuviese dispuesto a cruzar ese umbral, tenía el camino libre para tomar otros rumbos que no implicara el uso de esta herramienta.

3.5. EXPERIENCIAS DE APRENDIZAJE CON LA IMPLEMENTACIÓN DE SAP- VERTICAL SALUD PARA LAS IPS DE BUGA Y TULUÁ.

Como parte importante de la generación de conocimiento se aporta con el proyecto de investigación, experiencias de aprendizaje relacionadas con las dimensiones evaluadas (planeación organizacional, comunicación, liderazgo, motivación organizacional y resistencia al cambio), en razón a que contribuyan como retroalimentación para futuros procesos de cambios, no solo en términos tecnológicos, sino para aquellos que involucren un cambio en la conducta del ser humano.

3.5.1. Planeación Organizacional. Con base en los datos analizados a partir de los instrumentos cuantitativos y cualitativos aplicados a los grupos de interés, es menester enunciar experiencias de aprendizaje y mejora en términos de planeación organizacional, que puedan contribuir al afinamiento de futuros procesos de transición que emprenda la Caja de Compensación, bien de orden tecnológico, de procesos, financieros, operativos, entre otros, para tal caso ellas son:

- Basados en el incipiente conocimiento de la planeación estratégica de la empresa por parte de los colaboradores, que les impide de cierta manera inferir la relación existente entre estos aspecto y como esta implementación es un participante activo de la visión de largo alcance de la organización a través de su circunscripción en los objetivos estratégicos, lo que además en consecuencia propicia una total ignorancia frente al aporte que desde los roles de cada uno de ellos, aporta al logro de la proyección fijada en dicha planeación. En razón de esto, se sugiere crear un programa de educación continua sobre la planeación estratégica y visión de largo alcance de la Organización, que por demás, sensibilice a los colaboradores sobre la importancia que su desempeño reviste, orientado al direccionamiento Estratégico de la Entidad. Como complemento, es igualmente necesario hacer hincapié sobre el hecho que los colaboradores no reconocen el cambio generado con SAP, como coayudador en el cumplimiento de metas, tanto del puesto, como de la unidad de negocio, soportado en ese mismo desconocimiento de la planeación estratégica, ya que es obvio que si no conocen para donde avanza la organización, a donde quiere llegar, difícilmente puede reconocer que este cambio sea una ficha importante para la consecución de la cadena de metas trazadas por la Empresa.
- Acto seguido persiste un postulado extraído del análisis de resultados, relacionado con el supuesto que este cambio y específicamente la herramienta

tecnológica SAP, haya afectado de manera sustancial el servicio prestado a los clientes, tanto en tiempos de espera, como en humanización del servicio; así las cosas sería conveniente esclarecer asertivamente cual es la causa real de una posible deficiencia en la prestación del servicio a partir de la llegada de esta plataforma, es decir debiera definirse específicamente si las demoras en los tiempos de atención dependen de la lentitud de procesamiento de datos de la herramienta o de la habilidad de quien lo ejecuta, a través de efectuar un estudio actualizado, que investigue la causa real de los tiempos sobre extendidos de espera, aunado a reforzar la humanización del servicio que deben conservar las personas del Back office para con este tipo de clientes.

3.5.2. Comunicación. A partir de los instrumentos cuantitativos y cualitativos aplicados a los grupos de interés, es necesario enunciar experiencias de aprendizaje y mejora en términos de la estrategia de comunicación ejecutada durante este proceso de implementación, para así contribuir a una mayor divulgación y motivación de los participantes hacia la aceptación y adaptación sin tanto traumatismo a futuros procesos de transición que emprenda la Caja de Compensación.

- Dado que la Caja estará por un tiempo indefinido implementado cambios en diferentes áreas y de diversas connotaciones, bien cabe tener en cuenta que así como se comunica y se informa de la especificidad técnica y operativa de los cambios, vale la pena retroalimentar pasado un tiempo prudencial de inicio del cambio, al personal sobre los logros que para el caso ha generado SAP, sobre y procesos, actividades que antes con otros sistemas o aún manuales no se tenían, y hoy hacen permiten mayor eficiencia, rapidez, diligencia y aprovechamiento de la información que llega actualizada.
- Según los datos analizados del grupo de colaboradores, donde coinciden en afirmar que la información entregada pese a ser oportuna y suficiente frente a la cantidad de medios utilizados para llegar a todos los rincones de la organización, ella en sí misma no fue motivante, por el alto contenido técnico que revestían, En este sentido, para el futuro es imperante que sin prescindir de la información técnica que debe divulgarse, también se haga lo mismo con información orientada a un ser humano, que tiene por demás una vida fuera de los muros de la Caja, también está lleno de tensiones, y de angustia por el proceso de cambio que se ha iniciado, así las cosas es importante diseñarla para que motive y mueve los sentimientos de las personas, arrastrándolas a tener sentido de pertenencia, compromiso, entusiasmo, Trabajando entre otros temas las ventajas que trae consigo el cambio tanto para la organización y el logro de los objetivos, como para el mismo ser humano y por qué no su hoja de vida.

- Con referencia del tema de la mesa de ayuda, como medio creado para recepcionar y solucionar inquietudes de orden técnico de la herramienta, frente a la presumible ineficiencia y baja resolutiveidad de la misma para dichas consultas, y dada la similitud de interrogantes emitidos por las diferentes áreas, frente a la manipulación de la misma, se sugiere el diseño de una plantilla de preguntas frecuentes, que luego sean colgadas, en el portal que la entidad destine para este fin, con fácil acceso a los funcionarios, que al mismo tiempo genera una descongestión en el área para resolver otras inquietudes de mayor envergadura, finalmente cabe la idea de reforzar la logística en mesa de ayuda, para hacer más eficiente este medio.

- De igual manera dado que la Caja desde el proceso de planeación de esta implementación definió el área de mesa de ayuda como un solucionador de posibles consultas e inquietudes por parte de los funcionarios al momento de interactuar con la herramienta, no fue definido que primero estas inquietudes sean resueltas entre el mismo equipo de trabajo o con sus líderes, puesto que algunas de ellas pueden ser fáciles de resolver e incluso no es necesario enviarlas a la mesa para este fin y más vale con ello se descongestiona dicha área y en consecuencia puede ayudar a incrementar la eficiencia y resolutiveidad de la misma. En suma se sugiere que por directriz se especifique que las consultas, primero se traten de solucionar con el equipo de trabajo y si lo requiere pase a mesa de ayuda o acuda a la plantilla de preguntas frecuentes.

3.5.3. Liderazgo. Como se ha venido exponiendo, con base en los resultados y análisis obtenidos partir de los instrumentos cuantitativos y cualitativos aplicados a los grupos de interés, es importante enunciar experiencias de aprendizaje y mejora en términos del estilo de liderazgo, que potencialice el carisma y orientación persistente entre el grupo directivo, para así contribuir de una manera más asertiva con la motivación, aceptación y resiliencia de los participantes hacia futuros procesos de transición que emprenda la Caja de Compensación.

- Hablar de liderazgo es quizá hablar de la pieza más importante que conforma este rompecabezas de cambio organizacional con la implementación de SAP- Vertical salud, puesto que es imperante exponer que tanto la motivación como la misma gestión de la resistencia al cambio y/o la proporción con que ella se presente en un momento dado de cambio, sea este u otro que sobrevenga en el futuro, depende en gran medida del estilo del líder, de su ejemplo, de la motivación y entusiasmo que el mismo tenga para con el proceso, con base en esto, y dado que a los directivos les es difícil la presencia física permanente en cualquier proceso de cambio, de implementación, o de salida en vivo, sería muy importante que previo comienzo de un cambio, si no pueden asistir al área. Para

acompañar a sus colaboradores y ofrecerles su apoyo, escucha y entusiasmo, lo puedan hacer a través de video conferencia, con fecha y hora planeada, o con la creación de un video institucional motivacional identificado por cada sede, donde los inviten a participar del cambio, a sensibilizarlos mas desde lo humano, y también aprovechar para reforzar de que se trata el cambio por el que comienzan a atravesar.

3.5.4. Motivación Organizacional. Con referencia de los análisis obtenidos partir de los instrumentos cuantitativos y cualitativos aplicados a los grupos de interés, se enuncian a continuación experiencias de aprendizaje y mejora en términos de agentes motivacionales, para incidir a que toda información, reunión, charla, socialización u explicación cumpla con la tarea de informar, pero también con la de movilizar sentimientos de pertenencia, compromiso, cariño y reto en el grupo humano involucrado en el proceso de cambio.

- En consecuencia del aporte dado en la anterior dimensión de liderazgo, seria estratégico que adicional a cualquier estrategia que pudiera establecerse para motivar al personal a adaptarse y aceptar el cambio, minimizando con ello su percepción negativa, así como la resistencia al cambio, se involucraran las personas claves, de carácter dinámico, cercano al personal, afines en afectos, solidaridad, compañerismo, como impulsores del cambio, llevando a que sus compañeros asuman con mejor actitud el proceso de transformación que se requiera implementar.

- Ya desde el líder como forjador de ejemplo de conductas a seguir, de cultura, es imprescindible que en estos momentos de coyuntura este líder, jefe, no escatime en acompañar a su grupo, en estar pendiente de ellos, no solo desde el escritorio, sino recorriendo con el personal en vivo y en directo las fases que se vayan presentando durante el proceso. Así mismo convendría después de que pasen las primeras semanas de implementación el poder salir a actividades extramurales, lejos de la tensión del cambio, de la misma herramienta, para que compartan en otro ambiente, otro contexto diferente de la rutina incierta y tensionante del cambio que los circunda.

3.5.5. Resistencia al Cambio. Finalmente y así como se ha hecho con todas las dimensiones anteriormente enunciadas, es menester presentar las experiencias de aprendizaje y oportunidades de mejora, que valdría la pena validar y tener en cuenta de acuerdo al contexto, para una efectiva gestión de la resistencia al cambio que siempre se presenta en grupos humanos cuando se ven enfrentados a procesos de transición, en pos que a que esta gestión, no se polarice en

términos de ser tan laxa que genere desorden , ni tan estricta que lleve a sentir miedo entre los colaboradores. Las experiencias son:

- Conforme a que en estos tiempos tan convulsionados y cambiantes, donde el macro entorno afecta más que nunca las decisiones y la visión de mediano y largo plazo de una organización y donde además la única constante es el cambio, es impajaritable que desde el Departamento de Gestión humana, a través de los procesos de selección se propenda por la determinación de empleados proclives y abiertos al cambio, es decir indagar en profundidad quien de los elegibles corresponde con esa persona asertiva, abierta y proactiva para con el cambio.
- Como en dimensiones anteriores como la planeación organizacional y la comunicación, y como parte importante de la minimización de la resistencia al cambio. Además de sus efectos colaterales, se hace hincapié en la posibilidad de exponer, de contar por diferentes medios o canales de comunicación los beneficios de la herramienta tanto para la organización, como para el trabajador, sobre la idea que hacerlo conlleva a una mejora sustantiva de su perfil profesional, además de referir que al articularse con estas dimensiones ya mencionadas, dicha implementación no fue por simple moda o por improvisación frente a que el medio lo estaba exigiendo y como reacción surgió SAP.
- En términos de capacitación para los colaboradores, esta fue muy buena, acorde y cumplida según el tiempo programada para tal fin, pero específicamente para los líderes esto no se dio en esos mismos términos, , por cuanto a ellos específicamente nos se les brindo una capacitación especial de acuerdo a su perfil como gerente de unidad de negocio, y tuvieron que aprender con el tiempo ciertos aspectos para obtener información vital para la administración, es decir que es muy importante no dejar flancos por cubrir, es capacitar a todos aquellos actores que incidan en la gestión administrativa, financiera, operativa y asistencial de la unidad de negocio, máxime cuando se trata de sus propios gerentes.

Con ello concluyen las sugerencias y/o experiencias de aprendizaje que quedaron luego del análisis exhaustivo de los datos referidos por los grupos de interés a los cuales se les efectuó la medición de su percepción frente al cambio a partir de la implementación de SAP - Vertical Salud, No obstante es bueno señalar que estas experiencias gravitaron sobretudo frente a la divulgación continua de la planeación organizacional y del papel del líder como ejemplo y motivador innato de los equipos de trabajo en procura de alcanzar objetivo, cumplir metas y trascender a procesos de cambio, como el analizado durante toda esta investigación.

4. CONCLUSIONES

- Se logró describir el proceso de cambio organizacional vivido por la Caja de Compensación, en sus IPS's, de Buga y Tuluá, a través del esbozo sintetizado de las herramientas tecnológicas que con anterioridad lideraban la administración de los procesos asistenciales y administrativos en cada una, teniendo en cuenta que no era la misma, ya que para Tuluá, se contaba con SIIS, y en Buga operaba salud 100, lo que de hecho presupone una base de datos de usuarios separada, cuyo manejo financiero y administrativo debía ser migrado hacia otros aplicativos tecnológicos bien de manera manual y en menor proporción por interface, pero que definitivamente posicionaban a la caja y a la subdirección de salud, en un nivel de menor competitividad para el sector que ya hablaba de la administración de las relaciones con los clientes, de la trazabilidad e integridad en la información, del control gerencial del costo y el gasto, de las historias clínicas electrónicas, pero que con esa fragmentación de los aplicativos y la esencia manual de la organización suponían ya una demora en la migración de datos, en la minería de los mismos, en la presentación de informes, en el conocimiento del estado general de la caja y de los usuarios que a través del contrato de capitación con la EPS SOS, accedían a los servicios a través de IPS's Y Clínicas de la Caja, por lo tanto es a partir de allí, como nace la necesidad imperante de comenzar un proyecto de renovación y actualización tecnológica que entre otros dieron paso al proyecto de implementación de un ERP y una Vertical de este para el área de salud, que inicialmente se encargase de integrar transversalmente los procesos financieros de la caja, como compras, presupuesto, activos fijos, contabilidad, tesorería, para todos los negocios que conforman la caja de compensación, entre ellos el de salud y luego para integrar esa gestión administrativa del ERP con este, se optó por el desarrollo de la vertical como solución exclusiva de las necesidades de IPS Y clínicas de la caja tanto para la gestión administrativa, , como asistencial de los pacientes propiamente dichos, respecto de la gestión de su historia clínica, agenda de profesionales, asignación de citas, administración de para clínicos, hospitalización, dado que todo esto queda registrado en la plataforma y puede ser seguido en cualquiera de los puntos de atención de la subdirección entre ellos las ips de Buga y Tuluá, sin que ello signifique la separación de la gestión administrativa y financiera de la asistencial, sino que por el contrario unifica y se retroalimentan entre sí, propendiendo por una toma de decisiones soportada en datos reales y actualizados.
- En suma se pudo establecer la percepción de los colaboradores de las IPS's de Buga y de Tuluá, frente a la implementación emprendida a través

de SAP- Vertical salud, cuyo niveles de calificación no marcaron una brecha marcada entre una y otra frente a los temas abordados en el instrumento utilizado para medir este indicador, tan solo presentaron diferencias en la dimensión de planeación organizacional y comunicación, por cuanto las dos IPS's objeto de estudio en términos de percepción, exponen equivalencia frente a su posición asertiva y de apertura frente a este proceso de implementación, tan solo para la IPS Buga persiste un no reconocimiento de los componentes que integran la planeación estratégica de la organización, es decir de la proyección de mediano y largo alcance de la organización, por lo tanto no articulaban esta implementación, con la visión de la misma, y para Tuluá, fue un poco menos efectiva la comunicación desplegada para la divulgación de esta implementación en razón a que ella no movilizó en gran medida sentimientos hacia la dicha implementación y todo comunicado fue diseñado más vale con contenido técnico, adicional que el área encargada de la resolución de inquietudes no fue en gran medida ni eficiente ni tan resolutiva, como lo esperaban quienes empezaban a interactuar con el software. Por lo demás en las dimensiones de liderazgo y resistencia al cambio presentaron una calificación igualitaria y positiva frente al nivel de percepción, dado que contaron con líderes tanto legítimos como delegados, comprometidos con el logro de la implementación, resolviendo sus inquietudes, haciendo un acompañamiento orientativo de sus temores y tensiones, llevándolos a ver sus beneficios y comprender su curva de aprendizaje, sin atropellarles, pero tampoco sin pretender que no les exigiesen el cumplimiento de metas para con dicha implementación. Luego la última de las aristas tenidas en cuenta dentro de la evaluación fue la de motivación, la cual para ambas IPS's, no fue precisamente bien calificada, dado que no están de acuerdo que este cambio tecnológico haya contribuido a un mejor ambiente laboral, todo lo contrario, generó como todo cambio crisis al interior, ni tampoco que ella haya mejorado los puestos de trabajo, puesto que sea con este software o con uno XYZ, se deben seguir cumpliendo unas actividades, ya delineadas dentro de los procesos, que no cambiaron. Más vale se origine una mayor cantidad de tareas, porque SAP es más robusta y requiere un mayor diligenciamiento de ítems por actividad. Finalmente no puede catalogarse si la percepción fue buena o mala frente a la implementación, más bien es estable, y con resultados acordes con un proceso de transformación de tal magnitud, para una empresa tan grande, con gran cantidad de negocios y de IPS's por alinear.

- En el caso de la percepción de los directivos los resultados arrojados fueron totalmente los esperados para este grupo, ya que en términos cuantitativos los resultados oscilaron con calificaciones de buenos para todas las dimensiones, desde la planeación organizacional hasta la resistencia al

cambio, confirmando su conocimiento pleno de las características de la implementación, de la necesidad de hacerlo, de su articulación total con la visión estratégica de la organización, al mismo tiempo que como diseñadores de la campaña de divulgación de esta implementación, asienten estar de acuerdo con la efectividad de esta a través de los diferentes medios y temas abordados por ella y la cobertura que se logro en todos los niveles de la Caja, además que como precursores y lideres en legitimo reconocimiento jerárquicamente hablando se reconocen como lideres exigentes, pero atentos y comprensivos de las necesidades que genera el cambio en el grupo humano, tanto a nivel técnico, operativo, como personal y emotivo del mismo, procurando siempre por abrir la mente a la transformación como un estilo de vida que se debe aceptar y adoptar no solo para este caso, sino para los que en el futuro se darán, cuyo compromiso con esto fue tal, que recurrieron a herramientas de última moda en la gestión administrativa como fue la creación de un grupo interdisciplinario de colaboradores de todas las áreas y nivel de jerarquía, que entendiera, introyectara y multiplicara información relacionada con el cambio en lo técnico, como en sus beneficios y en la minimización de resistencia al cambio, lo que indiscutiblemente para ellos conllevo a entenderse como un grupo de agentes de cambio, de agentes motivadores con un cierto nivel de exigencia dado su rol, para que dicha implantación no sucumbiese ante la tensión exponencial que pudiera arrastrar esa incertidumbre normal de los colaboradores, que dada la cantidad de trabajadores activos propiciara un caos de proporciones incontrolables. De otro lado estos resultados y la lectura que de ellos se extrae son equiparables con las posturas percibidas de ellos, en el análisis del instrumento cualitativo aplicado, el cual abordando los mismos temas que para el cuantitativo, confirman con palabras lo que a través de la medición literalmente hablando se extrajo, basándose en que para ellos el cambio ha sido positivo, necesario y acorde con la proyección de la caja en el largo plazo, como miembro activo del sector de las Cajas de Compensación y específicamente de la Subdirección de salud, como parte importante de su gremio, que aunque costoso, es una herramienta que ubica a la organización en una órbita mundial, fortaleciendo su competencia y eficiencia en los procesos administrativos y asistenciales, que le otorgan ventajas y la siguen posicionando como una de las empresas de mayor valor proyectado en el país. No obstante tácitamente para este ultimo tipo de medición, se definió una línea de división de pensamiento entre los directivos de alta gerencia y mandos medios, por cuanto su estilo mantiene una constante de ser lideres orientativos y carismáticos, la proporción de un grupo y otro varia, además del enfoque con que lo ejecutan, frente a temas como la motivación y la gestión de la resistencia al cambio. Por cuanto para la alta gerencia la directriz es muy clara, se entrega la información, se cuenta de las ventajas, se ubica una mesa de ayuda que propenda por la

resolución de las inquietudes, pero para nada consienten la exageración de la tensión, de hecho procuran con una actitud firme el logro de las metas propuestas alrededor de la implementación, y si en efecto el personal no logra adaptarse a la herramienta a la cultura subyacente de SAP, pues no ven problema en dar vía libre para la búsqueda de nuevos horizontes e incluso ellos mismos proponen la terminación de contratos si es el caso. Diferente un poco de los mandos medios, que sin perder de vista el nivel de exigencia y compromiso para con el proyecto, ellos por estar vivenciando mas de cerca dichas implantaciones con el personal, procuran un nivel de paciencia mayor, por ende son menos susceptibles de la curva de aprendizaje y asumen estar atentos de ayudar y jalonar los grupos y las personas para que puedan adaptarse al cambio y atravesar el umbral de la desesperanza.

- Comparativamente estos tres grupos de interés pese a presentar similitudes en cuanto a promedios generales de calificación, no es difícil determinar que persiste una brecha conceptual que los envuelve, debido a las características, perfiles y roles que cada grupo desempeña en la Organización, lo que hace que sus posturas sean sustancialmente diferentes no tanto en su forma, como en su fondo, puesto que son precisamente los Directivos de quienes dependió la decisión de implementar un cambio, una renovación tecnológica de tal magnitud que se alineara con su direccionamiento estratégico encontrando consolidación en la evolución de la marca, de los procesos y de la organización con esta renovación, además de que con ello aportan a la cadena de valor de la Caja, Así mismo consientes que no es un producto terminado y que falta aprovechar todos sus recursos en pos de prestar un mejor servicio, afinar la operación y extraer de toda esa información y su trazabilidad, los insumos suficientes en procura de tomar las mejores decisiones en cuanto a temas macroempresariales, como de la misma operatividad de sus unidades de negocio. Igualmente estos se preocuparon por diseñar estrategias de comunicación que dieran la mayor cobertura posible a todos los trabajadores de la Caja y estos a su vez observaron la preocupación de la organización por informarles de los pormenores del cambio, aunque fuese de un mayor nivel técnico que en su sentir humano. De otro lado estos tres grupos de interés conviene afirmar que los que son directivos y los que son guiados por estos, presentan un liderazgo activo, de apertura al cambio, con disposición y escucha de sus colaboradores, como factor generador de autoconfianza en grupos participantes de procesos de transición. Luego en cuanto a motivación organizacional y resistencia al cambio sus posturas nuevamente difieren por cuanto para los directivos la motivación fue total, por que aducen que los colaboradores, entendieron e introyectaron la necesidad del cambio y

las razones que conllevaron esta decisión y al mismo tiempo se las transmitieron de ese modo a los colaboradores, no obstante los colaboradores no estuvieron de acuerdo con esto, sin pretender decir que no estuvieran motivados, pero fue sobretodo porque lo asumieron como un reto por alcanzar, por el hecho que ya habían superado otros procesos de cambio y este no sería la excepción. Finalmente es bueno señalar que la resistencia al cambio para este grupo de directivos fue abordada en términos del no conocer, por lo cual su plan de intervención correspondía con tal premisa, reforzando capacitación mas desde lo técnico, no tanto en el ser.

- Con la firme idea de retroalimentar a la Caja con experiencias de aprendizaje para el emprendimiento de futuros procesos de transformación y cambio organizacional cabe señalar que estas experiencias gravitaron en gran medida frente a la divulgación continúa de la planeación organizacional, como medio para propiciar en el colaborador la identificación instantánea de los cambios emprendidos y por hacer en el futuro próximo como resultado de la puesta en marcha del plan estratégico de la empresa, no como respuesta a una moda o a una reacción improvisada exigida por el entorno adyacente. Además de plantear el papel del líder como ejemplo y motivador innato de los equipos de trabajo en procura de alcanzar objetivos , cumplir metas y trascender a procesos de cambio, gestionando asertivamente la resistencia al cambio como efecto natural de todo procesos de transición, como el analizado durante toda esta investigación, que presupone para esta última idea, que en un porcentaje importante esta tarea fue delineada y delegada desde la formulación del cambio al grupo de promotores de cambio, formados para dicho fin.

5. RECOMENDACIONES

En términos generales, La Caja de Compensación debe procurar potencializar y capitalizar aquellos factores, actividades que han sido percibidos positivamente durante todo el proceso de implementación y hasta ahora estabilización de la plataforma como por ejemplo la iniciativa de los espacios de conversación y dialogo en pos de resolver inquietudes, revisar compromisos y superar las incertidumbres generadas por el cambio acaecido. Así como fortalecer un estilo de liderazgo más orientativo, que edifique e impulse las iniciativas de cambio en el grupo humano dado que la motivación de estos y la misma gestión de la resistencia al cambio y/o la proporción con que ella se presenta en un proceso de cambio, depende en gran medida del estilo del líder, de su ejemplo, de la motivación y entusiasmo que el mismo tenga para con el proceso.

De otro lado y basado sobre la idea subyacente recolectada durante el estudio, es conveniente ahondar sobre una resistencia que persiste en las Regionales respecto de la centralización de algunos procesos, que no revisten importancia crucial para el cumplimiento del estándar SAP, pero que para la prestación del servicio si es preponderante ser diligentes y efectivos en la solución, situación que para la fecha no se da, por cuanto toda autorización bien de mayor o menor cuantía debe ser autorizada a nivel central, y esto conlleva a demora excesiva en la solución y por ende una insatisfacción del cliente interno y del externo, que no comprende los procesos internos que deben cumplirse según lo exigido, aun para cosas simples y sencillas, que por manejo podrían solucionarse autónomamente en las regionales, cuidando de no ir en detrimento del patrimonio o del presupuesto trazado.

Sin pretender ser repetitivos en el tema, es imperativo que se propenda por la educación continua de la proyección de la organización a futuro, de su carta de navegación, tanto para los colaboradores activos, como para aquellos de nuevo ingreso, como parte del proceso de inducción y entrenamiento del cargo, puesto que esto les permite vislumbrar para donde avanza La Caja, y así relacionan como desde su rol contribuyen al logro de esos objetivos estratégicos, esa visión definida en dicha carta.

BIBLIOGRAFÍA

Beckhard, R. Y Harris, R. (1988). Transiciones organizacionales: Administración Del cambio (2 ed. pp. 1-53). México: Sistemas Técnicos de Edición, S.A de C.V.

Benítez, M. (2012). Conceptos básicos sobre la metodología de la investigación. Recuperado el 5 de marzo de 2013, de <https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=7&ved=0CEwQFjAG&url=http%3A%2F%2Fneyrab.com%2Finvestigaci%2FConceptos%2520Basicos%2520sobre%2520Metodologia%2520de%2520la%2520Investigacion.doc&ei=peFAUcD1EI3s8gTUv4CQDA&usg=AFQjCNFBXBlo7dQsrnTQSDg8Vza09G5w>.

Comfandi. (2010). Informe de Sostenibilidad 2009 (pp. 15-34). Cali

Comfandi. (2011). Informe de Gestión y Sostenibilidad 2010 (pp. 16-42). Cali

Comfandi. (2012). Informe de Gestión y Sostenibilidad 2011 (pp. 14-33). Cali

Davis, K. Y Newstrom, J. (1999). Comportamiento Humano en el trabajo (10 ed., pp. 6-438). México: Mc Graw – Hill.

Díaz, F. Fuertes, F. Martín, M. Montalbán, M. Sánchez, E. y Zarco, V. (2004). Psicología de las Organizaciones (pp. 133- 256). Cali: Artes Gráficas del Valle S.A.S.

Escorsa, P. y Valls, J. (1997) Manual de gestión e innovación tecnológica en la empresa (pp. 18). Santiago de Chile: Alfabetas artes graficas.

Estudio Analítico. (2012, 09).En Wikipedia la Enciclopedia libre. Recuperado el de marzo de 2013, de http://es.wikipedia.org/wiki/Estudio_anal%C3%ADtico.

Estudio Experimental (2012). En Wikipedia la Enciclopedia libre. Recuperado el 5 de marzo de 2013, de http://es.wikipedia.org/wiki/Estudio_experimental.

Furnham, A. (2001). Psicología Organizacional: El comportamiento del individuo en las organizaciones (pp. 645- 656). México: Alfaomega Grupo Editor.

Jones, G. (2008). Teoría Organizacional diseño y cambio en las organizaciones (5 ed., pp. 2- 292). México: Pearson educación de México, S.A.de C.V.

Lainé, N. (s.f). Diagnostico organizacional como punto de partida para el cambio. Recuperado el 12 de marzo de 2013, de <http://www.monografias.com/trabajos81/diagnostico-organizacional-puntopartidacambio/diagnostico-organizacional-punto-partida-cambio.shtml>.

Morgan, G. (1998). Imágenes de la Organización (pp. 221). México: Alfaomega Grupo Editor, S.A.de C.V.

Murillo, G. González, C. y García, M. (2011). Cambio Institucional y Organizacional: Perspectivas teóricas para el análisis (1 ed., pp. 93-128). Cali: Artes Gráficas del Valle S.A.S.

Noer, D. (1997). El cambio en las organizaciones (tomo II.,pp.VII-XXXI). México: Prentice Hall hispanoamericana, S.A.

Investigación cuantitativa Vs Cualitativa. (2008, 02). En Slideshare. Recuperado el 5 de marzo de 2013, de <http://www.slideshare.net/guest2bc00c/investigacioncuantitativa-vs-cualitativa>.

Martínez, Mario E. (2002). Ideas para el cambio y el aprendizaje: una perspectiva sistémica (pp. 164). Bogotá: Universidad de la Sabana.

Maxiv Noe. Reglas del Método – Método inductivo y deductivo. (2011, 05). En Buenas tareas. Recuperado el 5 de marzo de 2013, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Compilado-Reglas-De-Método/2072299.html>.

Ramírez C, Cesar. (2007). Creatividad tecnología y cambio en la gestión administrativa (pp. 17-77). México: Editorial Limusa.

Reyes, A. (2003). Cambio organizacional. Recuperado el 26 de agosto de 2011, de <http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml>.

Robbins, Stephen P. (1999) Comportamiento Organizacional (ed., pp. 90-100). México: Editorial Pearson.

SCHOETTL, J. (s.f). Desarrollando el liderazgo. Recuperado el 3 de mayo de 2011 de http://www.knowledge-pills.com/eskp1/kp/series/013_desarrollando_el_liderazgo/004_gestionar_el_cambio_con_exito_anim/ace08/00ace08.htm.

Senge, P. Roberts, C. Ross, R. Smith, B. Roth, G. y Kleiner, A. (2000) La Danza del cambio: Los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje. (pp. 212-453). Colombia: Editorial norma S.A.

Senge, P. (2009) La quinta disciplina, el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. (ed., pp. 12-296). Buenos Aires: Editorial Granica.

Silvestrini, M. y Vargas, J. (2008) Fuentes de información primarias, secundarias y terciarias. Recuperado el 5 de marzo de 2013, de <http://ponce.inter.edu/cai/manuales/FUENTES-PRIMARIA.pdf>.

Smart, Comfandi. (2008a, Septiembre). Rol promotor de cambio (1ª Sesión.,pp 02 - 09). Cali: Autor.

Smart, Comfandi. (2009b, Septiembre). Actualización de Proyectos. (13ª Sesión.,pp 10-14). Cali: Autor.

Smart, Comfandi. (2009b, Noviembre). Proyecto ERP (pp. 4-5). Cali: Autor.

Smart, Comfandi. (2010, Julio). Vertical Salud: Presentación modelo de negocio (pp. 4) Cali: Autor.

Smart, Comfandi. (2011, Enero). SAP Overview (pp. 8). Cali: Autor.

Vera, A. (s.f). Principales tipos de investigación. Recuperado el 5 de marzo de 2013, de <http://www.monografias.com/trabajos58/principales-tipos-investigación/principales-tipos-investigacion2.shtml>.

Wendell, F. Cecil, B. y Zawacki, R. (2007). Desarrollo organizacional: transformación y administración efectiva del cambio (6a ed.,pp 91-258). México: Mc Graw – Hill.

Zimmermann, A. (2000). Gestión del Cambio Organizacional: Caminos y herramientas (pp. 74). Ecuador: Ediciones Abya - Yala.

ANEXOS

A. Modelo instrumento encuestas

B. Modelo de instrumento entrevista

Anexo A. Modelo instrumento encuesta

PERCEPCION DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL A PARTIR DE LA IMPLEMENTACION DE SAP-VERTICAL SALUD TULUA y BUGA

Presentación:

Esta es una investigación académica y los resultados se manejarán a través de conclusiones globales, no habrá identificación de personas, de tal manera que los datos que usted suministre permanecerán anónimos y serán tratados con estricta confidencialidad. Si considera que alguna pregunta no la debe responder, sea por razones personales o laborales, está en toda libertad de no hacerlo.

Presentamos el instrumento para recolectar la información necesaria y de esta manera diagnosticar la percepción de cambio con la implementación de SAP.

El formulario que se presenta a continuación, consta de 5 categorías distribuidas con un total de 28 preguntas de diferente naturaleza, los cuales determinan, de una u otra manera, la percepción del cambio, los cuales le solicitamos contestar de la manera más objetiva posible.

La escala de calificación está entre el 1 y el 5, en donde el **1 es que está totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo**, usted deberá señalar con una X o dar una calificación de acuerdo a su percepción al respecto del aspecto que se esté evaluando.

Datos Generales del encuestado:

Nivel Educativo: Primaria____ Secundaria ____ Técnico ____ Tecnólogo____
Profesional____ Posgrados ____

Genero: F____ M____

ENCUESTA

Marque con una X teniendo en cuenta la siguiente escala

1. Totalmente en desacuerdo	2.	3	4	5 Totalmente de acuerdo	NS/NR
-----------------------------	----	---	---	-------------------------	-------

Planeación organizacional

1.	La implementación de SAP - Vertical Salud apunta al cumplimiento de la visión y misión de Comfandi				
	1	2	3	4	5
	Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo
					NS/NR

2.	La implementación de SAP - Vertical Salud ayudó a cumplir con los objetivos estratégicos de Comfandi				
	1	2	3	4	5
	Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo
					NS/NR

3.	La implementación de SAP - Vertical Salud contribuyó al cumplimiento de metas de Salud IPS				
	1	2	3	4	5
	Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo
					NS/NR

4.	La implementación de SAP - Vertical Salud contribuyó a mejorar el servicio a los clientes				
	1	2	3	4	5
	Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo
					NS/NR

5.	Mejoró la IPS con la implementación de SAP - Vertical Salud				
	1	2	3	4	5
	Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo
					NS/NR

6.	La implementación de SAP - Vertical Salud es importante para el desarrollo de su cargo y su cumplimiento de metas				
	1	2	3	4	5
	Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo
					NS/NR

Comunicación

1.	La decisión de implementar SAP - Vertical Salud fue comunicada de manera clara y abierta en todas las áreas				
	1	2	3	4	5
	Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo
					NS/NR

2.	Los medios utilizados para informar acerca de la implementación de SAP - Vertical Salud fueron los adecuados				
	1	2	3	4	5
	Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo
					NS/NR

3.	Durante la implementación se crearon espacios de interacción o conversación para retroalimentar los procesos de SAP - Vertical Salud por parte de la organización				
	1	2	3	4	5
	Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo
					NS/NR

4.	Se puede conseguir fácilmente información respecto a dudas que se tengan con el manejo del sistema				
	1	2	3	4	5
	Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo
					NS/NR

5.	La información emitida durante el proceso de implementación de SAP - Vertical Salud fue motivante para usted.				
	1	2	3	4	5
	Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo
					NS/NR

Liderazgo

1.	La Alta dirección de la organización se involucró y participó activamente de la implementación				
	1	2	3	4	5
	Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo
					NS/NR

2.	Su jefe inmediato impulsó la implementación de SAP - Vertical Salud				
	1	2	3	4	5
	Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo
					NS/NR

3.	Su jefe inmediato lo motivó permanentemente hacia el desarrollo del cambio				
	1	2	3	4	5
	Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo
					NS/NR

4.	Su jefe inmediato impulsó el desarrollo sus capacidades para la implementación del SAP - Vertical Salud				
	1	2	3	4	5
	Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo
					NS/NR

5.	Considero que mi jefe inmediato escuchó mis inquietudes sobre la implementación de SAP - Vertical Salud				
	1	2	3	4	5
	Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo
					NS/NR

6.	Considero que mi jefe inmediato es un líder promotor de cambio				
	1	2	3	4	5
	Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo
					NS/NR

Motivación organizacional

1.	Con la implementación de SAP - Vertical Salud estuve muy motivado a ser parte del cambio				
	1	2	3	4	5
	Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo
					NS/NR

2.	La empresa me motivó constantemente a participar positivamente del cambio				
	1	2	3	4	5
	Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo
					NS/NR

3.	El apoyo de mi empresa es importante para asumir retos laborales				
	1	2	3	4	5
	Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo
					NS/NR

4.	Con la implementación de SAP - Vertical Salud siento que mi puesto de trabajo mejoró				
	1	2	3	4	5
	Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo
					NS/NR

5.	Con la implementación de SAP - Vertical Salud siento que mejoró el ambiente laboral				
	1	2	3	4	5
	Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo
					NS/NR

Resistencia al cambio

1.	Tuve una actitud positiva frente al cambio				
	1	2	3	4	5
	Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo
					NS/NR

2.	Comprendo la necesidad del cambio con la implementación SAP - Vertical Salud				
	1	2	3	4	5
	Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo
					NS/NR

3	Causó resistencia la implementación de SAP - Vertical Salud entre el grupo de colaboradores				
	1	2	3	4	5
	Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo
					NS/NR

4	En Comfandi adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas				
	1	2	3	4	5
	Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo
					NS/NR

5	Estuve y estoy aun motivado a ser parte activa del cambio con SAP - Vertical Salud o con otras procesos que implemente la empresa				
	1	2	3	4	5
	Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo
					NS/NR

6	El entrenamiento impartido durante la implementación de SAP - Vertical Salud fue el adecuado para mi preparación				
	1	2	3	4	5
	Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo
					NS/NR

Comentarios y sugerencias adicionales

Anexo B: Modelo de instrumento entrevista

FORMATO MODELO ENTREVISTA

Aspecto 1: Planeación organizacional
1. ¿En qué momento decide planearse la implementación de SAP, qué motivación se presento para esto?
2. ¿En comparación de esta organización en la actualidad, con la de hace 10 años, ¿qué cambios se han suscitado? Y cuáles han sido sus resultados?
3. ¿Qué actividades se planearon en la gestión del talento humano para la implementación de SAP?
4. ¿Qué actividades se planearon con la implementación de SAP en la parte operativa y financiera para mitigar el impacto del cambio?
5. ¿Cómo se tomó la decisión qué fuese SAP y no otra herramienta. ¿Qué motivo esta decisión?
6. ¿En qué áreas cree usted qué hubo mayor impacto de SAP?
7. ¿En qué ha consistido el proyecto de la Vertical Salud para usted?
Aspecto 2: Comunicación
8. ¿En qué ha consistió la estrategia de comunicación de la Vertical Salud?
9. ¿Las comunicaciones a los colaboradores respecto al cambio de SAP fueron claras y abarcaron en su totalidad a las IPS de Buga y Tuluá?
10. ¿Cómo se manejaron las inquietudes que surgían de los colaboradores en cuanto a SAP?
Aspecto 3: Liderazgo
11. ¿Cuáles fueron las indicaciones de usted como líder y de los que tiene a su cargo, en procura de manejar el cambio y la tensión de las personas?
12. ¿Cuál fue su ingerencia frente a temas inherentes del cambio, como: Comunicación del cambio -Estilo y formación de líderes del cambio, Resistencia del mismo, motivación-
Aspecto 4: Motivación Organizacional
13. ¿Considera que los colaboradores de la IPS estuvieron lo suficientemente motivados para el cambio? ¿Cuál cree que fue la razón?
14. ¿Qué otros mecanismos utilizaba usted para motivar los colaboradores de la IPS?
Aspecto 5: Resistencia al Cambio
15. ¿Este cambio ha sido exitoso? ¿En qué términos?(tecnológicos, de productividad, gestión del cambio)
16. ¿Cómo se enfrento la resistencia al cambio presente entre el grupo humano?
17. ¿Ante la inminente resistencia al cambio como efecto normal de toda transición, cuál fue su posición, como se intervino?
18. ¿Qué tipo de resistencia se presento y a qué nivel ?, de no querer, no poder o no conocer?