

UNIVERSIDAD APEC
Instituto de Investigación y Estudios



Maestría en Gerencia y Productividad

*Incidencia de la Estructura Organizacional en la Efectividad de una
Administradora de Riesgos de Salud: Estudio de Caso*

*Entregada como requisito parcial para optar por el título de:
Maestría en Gerencia y Productividad*

SUSTENTADO POR:

*Lic. Jamie Carolina Lora Reyes
Lic. Sahylis Teresa Carreño Suero*

ASESOR

Dr. Juan Tomás Meneses

TPG
MGP-2-03

SANTO DOMINGO, R. D.
AGOSTO 2003

UNIVERSIDAD APEC
Dirección de Post-grados y Maestrías



Maestría en Gerencia y Productividad

**INCIDENCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA
EFECTIVIDAD DE UNA ADMINISTRADORA DE RIESGOS
DE SALUD: ESTUDIO DE CASO**

Sometido como requisito parcial para optar por el título de:
MAESTRO EN GERENCIA Y PRODUCTIVIDAD

Lic. Jamie Carolina Lora Reyes
96-0930

Lic. Sahylis Teresa Carreño Suero
96-1122

Asesor: Dr. Juan Tomás Monegro

Santo Domingo, República Dominicana
8 de Agosto del 2003

109

0587.

INDICE

PAGS.

INTRODUCCIÓN.....	01
I. ASPECTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	
1.1. Aspectos Generales.....	05
1.2. Elementos de la Estructura Organizacional.....	08
1.2.1. La Estructura Vertical.....	08
1.2.2. La Estructura Horizontal.....	11
1.3. Tipos de Estructura Organizacional.....	13
1.3.1. Estructura Divisional.....	13
1.3.2. Estructura de Enfoque Múltiple.....	14
1.3.3. Estructura Geográfica.....	18
1.3.4. Estructura Funcional.....	19
1.4. La Coordinación.....	23
1.4.1. Métodos de Coordinación.....	24
1.4.2. Enfoques para lograr una coordinación efectiva.....	26
1.5. El Diseño Organizacional.....	27
1.5.1. Enfoques del Diseño Organizacional.....	28
II. DIAGNOSTICO Y ANÁLISIS DE LA EFECTIVIDAD DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN UNA ADMINISTRADORA DE RIESGOS DE SALUD: ESTUDIO DE CASO	
2.1. Antecedentes y Aspectos Estratégico.....	32
2.2. Estructura Organizacional.....	33
2.2.1. Análisis de los Niveles Administrativos.....	35
2.3. La Auditoría Administrativa: Como forma de optimizar la eficiencia de una empresa.....	39
2.3.1. Elementos de la Auditoría Administrativa.....	39
2.4. Análisis del Ambiente Interno.....	39
2.4.1. Análisis FODA.....	40
2.5. Análisis del Entorno.....	42
2.5.1. Análisis PESTE.....	42

2.5.2. Modelo de las cinco Fuerzas de Porter.....	44
III. REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA EFICIENTIZAR UNA ARS. ESTUDIO DE CASO	
3.1 La Matriz FODA.....	46
3.2 Descripción de la Estructura Propuesta.....	48
3.3 Descripción de Puestos.....	50
3.4 Organigrama Propuesto.....	53
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	55
BIBLIOGRAFIA.....	57

INTRODUCCION

Las organizaciones, independientemente de su naturaleza, deben poseer una estructura que le permita funcionar de manera rápida y efectiva en la industria a la que pertenece. La estructura organizacional ayuda a definir la coordinación de las diferentes unidades de negocios a través de la departamentalización y división del trabajo.

Uno de los aspectos principales en todo proceso organizacional es el hecho de contar con mecanismos y procesos que conlleven a desarrollar un esquema de trabajo confiable tanto para el cliente interno como al externo. Es por esto, que una buena estructura organizacional acompañada de recursos humanos calificados fortalece la gestión gerencial.

Una organización que adolezca de una estructura acorde a sus funciones puede perecer en el camino, en el sentido de que le resulta difícil enfrentarse a los cambios propios de su sistema porque no tiene la coordinación o integración necesaria para realizar de manera eficaz las innovaciones pertinentes.

En este sentido, nuestro caso de estudio se enfoca en una empresa ARS (Administradora de riesgos de salud) y que se dedica al manejo todo lo concerniente al seguro médico. La ARS en estudio no tiene una estructura organizacional definida formalmente, la comunicación interna es deficiente y no posee un departamento de recursos humanos. Además, los departamentos no son independientes y carecen de coordinación entre sí, afectando de esta manera el proceso de toma de decisiones, haciendo que éste se vuelva lento y con poca fluidez; en consecuencia se producen descontentos entre las diferentes partes afectando los procesos operativos y la calidad del servicio que se presta al cliente.

Otro punto importante es que no existen manuales de procedimientos, tampoco poseen un organigrama que reflejen tanto el proceso interno como la estructura a seguir como entidad corporativa. No cuentan, además, con un sistema de evaluación, medición y motivación del personal ni con una cultura de trabajo en equipo. En ese mismo orden, el sistema de información que poseen es obsoleto y no se ajusta a las necesidades de la industria ni del mercado.

Todo lo anterior se refleja en la prestación del servicio a los proveedores y afiliados. En el caso de los proveedores, no se les procesan a tiempo los reclamos para fines de pago dando como resultado la negación de brindar el servicio a los afiliados. Asimismo, los afiliados se quejan porque los proveedores les suspenden el servicio; produciéndose la cancelación de pólizas y retrasos en los pagos por parte de los mismos.

Al estudiar esta problemática nos hemos formulado una serie de preguntas que nos ayudarán a enfocarnos en los puntos principales de ésta para su posterior análisis:

- ¿Qué efectos produce la estructura organizacional en la efectividad de una empresa de servicio?
- ¿Cuáles son los elementos esenciales que componen una estructura organizacional efectiva?
- ¿Cómo es la estructura organizacional que actualmente presenta la empresa en estudio?
- ¿Cuál sería la propuesta para el diseño de una estructura organizacional efectiva acorde con la naturaleza de una administradora de riesgos de salud?

La estructura organizacional proporciona una base estable que ayuda a los integrantes de la organización a trabajar juntos para alcanzar las metas de la organización, es decir, para contribuir a que ésta sea efectiva.

La carencia de una estructura organizacional formal y definida afecta el desenvolvimiento de los procesos del negocio y las actividades que le permitirán cumplir con sus compromisos con el cliente, proveedores, empleados y accionistas. En ese sentido, la integración de los procesos de la empresa es un factor clave que traerá como resultado una estructura de gestión orientada hacia el cliente, con sistemas de información unidos a los procesos.

Para la administradora de riesgos de salud (ARS) nuestro caso de estudio, existe la necesidad de poseer una estructura que formalice la línea de mando y defina los límites

entre las diferentes unidades de negocios, la distribución de los departamentos existentes y los procesos internos; con lo que incrementará la coordinación y el enlace interdepartamental y personal que la conllevará al logro eficaz de sus objetivos organizacionales.

Dentro de los objetivos que nos planteamos cumplir al finalizar esta investigación se encuentran los siguientes:

- Analizar la incidencia de la estructura organizacional en la efectividad de una empresa administradora de riesgos de salud.
- Describir los diferentes elementos que forman parte de la estructura organizacional efectiva.
- Analizar la estructura organizacional que presenta la empresa en la actualidad.
- Proponer una estructura organizacional que permita mejorar la efectividad en la empresa en estudio.

En otro orden, esta investigación se desarrollará mediante el desglose de tres capítulos. El primer capítulo se enfocará en la teoría sobre la estructura organizacional: variables, características, tipos de estructura, diferencias entre diseño y estructura organizacional, los diferentes enfoques del diseño de una empresa, entre otros puntos. En el segundo, se presentará la empresa en estudio con el diagnóstico de su situación actual que incluye análisis FODA, ambiente interno, externo, etc. Por último en el tercer capítulo se abarca el desarrollo de una propuesta basada en los lineamientos que mejorarán la estructura y efectividad de la empresa en estudio.

El tipo de investigación que se realizará será descriptiva, ya que se identificarán las características que debe poseer una estructura organizacional eficiente y la influencia que está ejerce en del desarrollo efectivo de las diferentes sub unidades y funciones del armazón administrativo que toda empresa posee.

Además, utilizaremos el método analítico, puesto que, extraeremos los elementos fundamentales sobre la teoría organizacional y sus diferentes aplicaciones para lograr una estructura organizacional que permita lograr el cumplimiento de las metas y objetivos trazados por la alta gerencia. En ese sentido, se aplicará además el método deductivo mediante el cual se podrá determinar una propuesta de estructura organizacional que pueda aportar mayor efectividad para el logro de los planes organizacionales.

Por otro lado, obtendremos informaciones y datos de fuentes primarias, utilizando herramientas como la entrevista; así como también recurriremos a las fuentes secundarias como libros y revistas especializadas para extraer la base teórica que cimentará esta monografía.

La estructura organizacional debe ser el reflejo de objetivos y planes, dado que las actividades de la empresa se derivan de ellos. De igual manera, debe ser un espejo de la jerarquía existente en la empresa y responder a las condiciones del mercado a las cuales está expuesta.

El diseño adecuado de la estructura organizacional, de sus mecanismos integradores y de control, contribuye a mejorar la competitividad de la empresa. De hecho, las organizaciones más productivas son aquellas altamente innovadoras y con un esquema organizacional que facilita la aplicación exitosa de las habilidades de sus colaboradores. Sin embargo, la estructura organizacional por sí sola no crea ventajas competitivas. Estas se crean cuando existe una verdadera concordancia entre la estrategia empresarial, la cultura y la estructura.

CAPITULO I

ASPECTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

I. ASPECTOS TEORICOS Y METODOLOGICOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En este capítulo nuestro objetivo es desarrollar los aspectos teóricos y metodológicos de la estructura organizacional que sirven de fundamento para la exposición de nuestra propuesta.

La estructura organizacional establece la forma en que las personas se comportan y determina cómo actuarán en el escenario organizacional. Por esto, desglosaremos sus diferentes variables, entre las cuales podemos mencionar: el diseño organizacional, sus características, sus objetivos, los modelos de estructuras más comunes, y los componentes más importantes para tener una estructura que permita lograr una buena integración y coordinación entre las diferentes áreas de un sistema de empresa.

1.1. Aspectos Generales

La estructura organizacional se considera como la representación de todo un conjunto de actividades y procesos adjuntos en una organización. También se define como el sistema de comunicación y autoridad de la organización.

La estructura organizacional es un marco que preparan los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización¹. Proporciona un marco de responsabilidades y mecanismos de agrupamiento y enlace de los elementos organizacionales y se refleja en el organigrama.

Gibson define la estructura organizacional como el patrón de puestos y de grupos de puestos en la organización; es una causa importante del comportamiento individual y de grupo². Existen tres elementos importantes en el contexto de la estructura, estos son:

- Incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación, coordinación e integración efectivas de esfuerzos en todos los departamentos.

¹ Stoner, James; "Administración"; Sexta Edición; Prentice Hall; México; 1996; Pág. 345.

² Gibson, James; "Las Organizaciones"; Séptima Edición; Addison-Wesley Iberoamericana; Estados Unidos; 1994; Pág. 423.

- Designa las relaciones formales de reporte, niveles jerárquicos y el tramo de control de supervisores y gerentes.
- Identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y de estos en la organización.

Estos elementos corresponden tanto a la estructura vertical (los tres primeros) como horizontal (el último), de una organización.

Las estrategias de una empresa están muy de la mano de la estructura. Esta última suele reflejar la estrategia de la organización y un cambio de servicio o producto conlleva un cambio estructural.

Los gerentes de hoy día deben diseñar una estructura de organización que les permitan alcanzar las metas y los objetivos organizacionales con eficacia y eficiencia, esto quiere decir que deben decidir cómo coordinar las actividades y esfuerzos de trabajo tanto vertical como horizontalmente. Aunque muchas veces, ésta conlleva al logro de metas personales por parte de los gerentes.

Los comportamientos de los individuos y de los grupos de las organizaciones se ven afectados de manera significativa por los puestos que desempeñan; los puestos en sí proporcionan poderosos estímulos para el comportamiento individual³.

Particularmente entendemos como estructura organizacional la integración de las estrategias, principios, cultura, visión y misión de una empresa de manera coherente que permitirá el desarrollo de la misma⁴.

Existen dos bloques básicos de formación de la estructura organizacional, estos son: la integración y la diferenciación. El primero es la forma como una empresa asigna el personal y los recursos a las tareas organizacionales con el fin de crear valor (horizontal y

³ Gibson, James; "Las Organizaciones"; Séptima Edición; Addison-Wesley Iberoamericana; Estados Unidos; 1994; Pág. 427.

⁴ Autoras

vertical.)⁵ Mientras que la integración es el medio por el cual una compañía busca coordinar las personas y tareas a las funciones con el fin de cumplir las tareas organizacionales.

En la actualidad existen tres dimensiones que se utilizan para describir la estructura de una organización: la formalización, la centralización y complejidad.

- **Formalización**

Se refiere al grado en que la empresa depende de reglas y procedimientos escritos para determinar las acciones de los empleados. Esta es el resultado de la alta especialización del trabajo, la alta delegación de autoridad, la utilización de departamentos funcionales y el alcance amplio del control.

La formalización puede promover modos más formales de comportamiento y la interacción en grandes organizaciones burocráticas en contraste con el comportamiento informal y la interacción social que se ve a menudo en las empresas pequeñas, estructuradas de manera simple.

- **Centralización**

Se enfoca en la localización de la autoridad para la toma de decisiones en la jerarquía de la organización (delegación de autoridad entre los puestos de trabajo.)

- **Complejidad**

Esta se refiere tanto al número de departamentos o puestos como a los niveles en la jerarquía. El punto principal es que las organizaciones con una gran variedad de tipos de puestos y de unidades crean problemas gerenciales más complicados que las que no tienen tantos departamentos.

⁵ Hill, Charles; "Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado"; Tercera Edición; McGraw-Hill; Colombia; 1996; Pag. 324.

1.2. Elementos de la Estructura Organizacional

Cuando hablamos de estructura organizacional es imprescindible hacer énfasis en los diferentes elementos que la conforman, puestos que estos son las herramientas que permiten a las organizaciones diseñar de manera coherente las actividades que realiza la empresa. Entre esos componentes podemos citar los siguientes: departamentalización, especialización, tramo de control, descentralización, centralización y cadena de mando.

Cada uno de esos factores se describe a través de lo que conocemos como estructura vertical y estructura horizontal.

1.2.1. La Estructura Vertical

La estructura vertical describe la coordinación de las actividades entre las partes superiores e inferiores de una organización. Las empresas pueden emplear un conjunto amplio de dispositivos estructurales para alcanzar los enlaces verticales, tales como referencias jerárquicas, reglas y procedimientos, planes y programas, sistemas de información de administración formales, entre otras herramientas⁶.

En este tipo de estructura existe una relación de quién reporta a quién (en forma descendente).

a) Autoridad

La autoridad es el derecho legítimo a tomar decisiones y a decir a la gente que hacer; o el derecho inherente a una posición de jefe para dar órdenes y esperar que sean obedecidas. Reside en los puestos más que en las personas.

Una delegación de autoridad relativamente alta propicia el desarrollo de los gerentes profesionales. Conforme la autoridad para la toma de decisiones se delegue hacia abajo dentro de la organización, los gerentes tienen la oportunidad de tomar decisiones significativas y de adquirir habilidades que le permitan progresar dentro de la empresa.

⁶ Hill, Charles; "Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado"; Tercera Edición; McGraw-Hill; Colombia; 1996; Pág. 205.

Además de propiciar competitividad y autonomía y así fomentar la creatividad y el ingenio gerencial, lo que contribuye al desarrollo de la empresa.

Por otra parte, si se descentraliza la autoridad, las unidades de negocios deben contar con las herramientas necesarias para manejar sus propias decisiones que vayan acorde con los objetivos previamente trazados; y requiere del compromiso de todo el personal en la organización.

Existen diferentes tipos de autoridad, está la lineal, la de staff y la funcional⁷. Cada una tiene características que las diferencian una de otra, y son las siguientes:

Tabla 1
Tipos de Autoridad

TIPO	CARACTERISTICAS
<i>Lineal</i>	1. Personas con responsabilidad directa de alcanzar las metas de la organización. 2. Poder legítimo. 3. Cadena normal de mando.
<i>Staff</i>	1. Poder experto. 2. Carece de autoridad formal independiente.
<i>Funcional</i>	1. Derecho de controlar actividades de otros departamentos. 2. Autoridad formal limitada a su actividad o función.

Fuente: Elaboración propia con datos de Stoner, James; Administración; Pág. 361

b) Tramo de Control

El tramo de control es el número de subordinados que reportan directamente a un ejecutivo o supervisor. Este puede ser amplio u óptimo. El primero crea una organización más vertical que cuenta con muchos niveles a los cuales reportar. El segundo maximiza la

⁷ Stoner, James; Op.Cit.; Pág. 361.

eficacia porque es lo suficientemente corto para permitir a los gerentes mantener el control sobre sus subordinados.

El tramo de control debe ser más amplio cuando el trabajo se define claramente y no es ambiguo, los subordinados están claramente capacitados y tienen acceso a la información, el gerente es muy capaz y brinda apoyo necesario, los trabajos son similares y las medidas de desempeño son comparables y el personal prefiere la autonomía al control de la supervisión cerrada.

c) Niveles Jerárquicos o Cadena de Mando

A nivel general existen tres niveles jerárquicos en una organización, el nivel CEO que ocupa la posición más alta (alta dirección); el nivel medio a cargo de gerentes (administración intermedia) y el nivel bajo formado por los administradores de operaciones (nivel operativo.)

A medida que crece y se diversifica una compañía, se incrementa la cantidad de niveles en su jerarquía de autoridad que le permiten aplicar monitoreo y coordinar las actividades de los empleados en forma eficiente. La cantidad de niveles jerárquicos relacionada con el tamaño de la empresa es pronosticable a medida que aumenta la magnitud⁸.

La existencia de excesivos niveles impide la comunicación y coordinación entre los empleados y las funciones e incrementa los costos burocráticos.

d) Descentralización

Una organización descentralizada es aquella en que los gerentes de nivel inferior toman decisiones importantes. Al delegar la toma de decisiones, las empresas pueden ahorrarse costos burocráticos y evitar problemas de comunicación y coordinación debido a que la información no tiene que enviarse en forma constante al nivel superior para que se tomen decisiones.

⁸ Hill, Charles; "Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado"; Tercera Edición; McGraw-Hill; Colombia; 1996; Pág. 326.

Cuando los gerentes en los estratos inferiores de la entidad se responsabilizan de adaptar la organización para que se ajuste a las condiciones locales, aumenta su motivación y responsabilidad. A final de cuentas, la descentralización promueve la flexibilidad organizacional. La estructura de una organización se descentraliza para alentar la innovación y el cambio.

Los factores más importantes para permitir la creación de una organización descentralizada son la estrategia y ambiente, el tamaño y el ritmo de crecimiento y la cultura organizacional.

1.2.2. La Estructural Horizontal

A diferencia de la estructura vertical, la horizontal enmarca lo que conocemos como departamentalización, división del trabajo y la centralización. A continuación presentamos más detalles sobre cada uno de esos componentes.

a) Departamentalización

Conforme las tareas de las organizaciones se vuelven cada vez más complejas, la organización debe ser subdividida, esto se entiende como departamentar en unidades más pequeñas o departamentos.

Dentro de este contexto es importante diferenciar los departamentos de línea y los de apoyo. Los departamentos de línea son aquellos que tienen la responsabilidad de las principales actividades de la empresa (departamento de diseño de producto.) Los departamentos de apoyo son los que proporcionan habilidades especializadas que apoyan a los departamentos de línea (departamento. contabilidad, relaciones públicas, etc.)

Con la departamentalización se busca identificar y clasificar las actividades, agrupar dichas actividades para cumplir los objetivos de la organización, asignar las actividades a personas con capacidad de supervisar y establecer la coordinación horizontal y vertical.

b) Centralización

La centralización se refiere a la localización de la autoridad para la toma de decisiones en la jerarquía de la organización. Cuando la toma de decisiones se mantiene en el nivel más alto, existe centralización⁹. Se relaciona con cuatro decisiones de diseño organizacional de la manera siguiente:

- Cuanto más especializado sea el trabajo, mayor será la centralización. Esto es debido a que los puestos altamente especializados no requieren la discreción que brinda la autoridad.
- A mayor utilización de los departamentos funcionales, mayor será la centralización. Esto es así porque requieren que se coordinen las actividades de varios departamentos interrelacionados; por lo que la alta gerencia retiene la autoridad para coordinarlos.
- Cuanto más se amplíe el alcance de control, mayor será la centralización.
- Al delegar menos autoridad, mayor será la centralización, puesto que esta implica la retención de autoridad en los puestos de alta gerencia en lugar de la delegación a los niveles inferiores de la organización.

La toma de decisión centralizada facilita más la coordinación de las actividades organizacionales necesarias para seguir la estrategia de la empresa.

c) Especialización

La especialización o división del trabajo se refiere al grado en que se especializan los puestos. Esta se puede realizar mediante tres formas:

- Se puede dividir en el plano vertical ya que todas las organizaciones cuentan con una jerarquía de autoridad que va del gerente del nivel mas bajo al de nivel mas alto.
- Se puede dividir en distintas actividades que necesite una secuencia normal del trabajo que realice la organización.
- Se puede dividir en diferentes especialidades personales.

⁹ Draft, Richard; "Teoría y Diseño Organizacional"; Soluciones Empresariales; Sexta Edición; México; 2000; Pág. 18.

La división del trabajo tiene sus desventajas, si las tareas se dividen en pasos pequeños y si cada trabajador solo es responsable de un paso, es posible surge la ausencia de una sensación de control.

1.3. Tipos de Estructura Organizacional

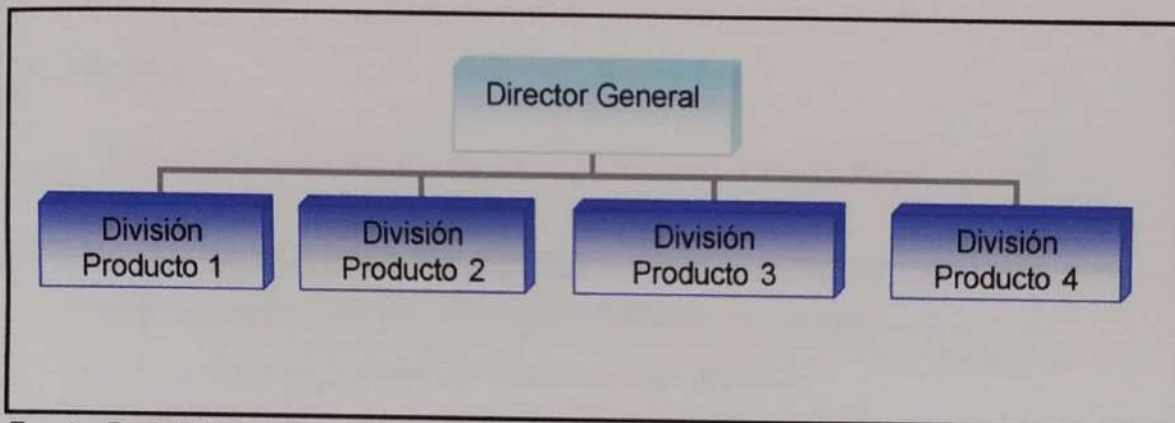
Una de las principales cosas que debe organizar una empresa es el personal, este se logra a través del agrupamiento departamental. Por esto existen diferentes estructuras que van acordes con la naturaleza de la empresa para su mejor desempeño en el mercado.

Draft divide la estructura organizacional en agrupamiento funcional, agrupamiento divisional, agrupamiento geográfico y agrupamiento múltiple (híbrida y matricial)¹⁰.

1.3.1. Estructura Divisional

De acuerdo a esta estructura las divisiones se pueden organizar por productos, servicios o grupos de productos. Es conocida como *unidad de negocios estratégicos o estructura de productos*. (Ver figura 1)

Figura 1
Estructura Divisional



Fuente: Draft, Richard; "Teoría y Diseño Organizacional"; Pág. 213

¹⁰ Draft, Richard; "Teoría y Diseño Organizacional"; Soluciones Empresariales; Sexta Edición; México; 2000; Pág.. 18.

Una estructura divisional promueve la flexibilidad y cambio porque cada unidad es más pequeña y puede adaptarse a las necesidades del entorno. Busca la efectividad externa y la satisfacción al cliente.

Este tipo de estructura se desarrolla en un entorno de incertidumbre de moderada a elevada y cambiante. Es recomendable para lograr la coordinación entre los departamentos funcionales y cuando el ambiente es incierto, la tecnología es no rutinaria, existe alta interdependencia departamental y el tamaño de la empresa es grande.

La estructura divisional se diferencia de la funcional en que esta última se puede rediseñar en grupos de productos separados y cada uno contiene los departamentos funcionales: contabilidad, manufactura, etc.

Ventajas

Entre sus principales ventajas tenemos:

- Permite que las unidades se adapten a diferencias en productos, regiones, clientes.
- Es mejor en grandes organizaciones con varios productos.
- Adecuada para cambios rápidos en un ambiente inestable.
- Descentraliza la toma de decisiones.

Desventajas

Entre sus principales desventajas se pueden mencionar las siguientes:

- Elimina la competencia y la especialización técnica.
- Elimina economía de escala en los departamentos funcionales.
- Dificulta la integración entre todas las líneas de productos.
- Conduce a una mala coordinación entre las líneas de productos.

1.3.2. Estructural de Enfoque Múltiple

Este tipo de estructura es aquella que establece que una empresa puede adoptar dos posibilidades de agrupamiento: la matricial o híbrida.

a) Híbrida

Esta estructura hace énfasis en la línea de producto, y algunos casos en áreas funcionales. Los gerentes funcionales son los que tienen la responsabilidad de la coordinación. (Ver figura 2)

Ofrece ventajas similares a la estructura matricial, pero es mucho más fácil y menos costosa de manejar debido a la forma como las personas están organizadas en permanentes equipos interdisciplinarios.

El uso de equipos interdisciplinarios ayuda a acelerar la innovación y la capacidad de satisfacer al cliente debido a que cuando la autoridad se descentraliza hacia el equipo, las decisiones se pueden tomar mas rápidamente.

Las tecnologías que utiliza este tipo de estructura pueden ser rutinarias o no rutinarias y hay interdependencia entre las funciones y los departamentos de producto. La organización tiene objetivos de satisfacción del cliente y de innovación, así como de eficiencia respecto de sus departamentos funcionales.

Esta estructura proporciona una buena alineación entre la división de productos y los objetivos corporativos. Además permite que la organización alcance adaptabilidad y coordinación en las divisiones de productos y eficiencia en los departamentos funcionales centralizados.

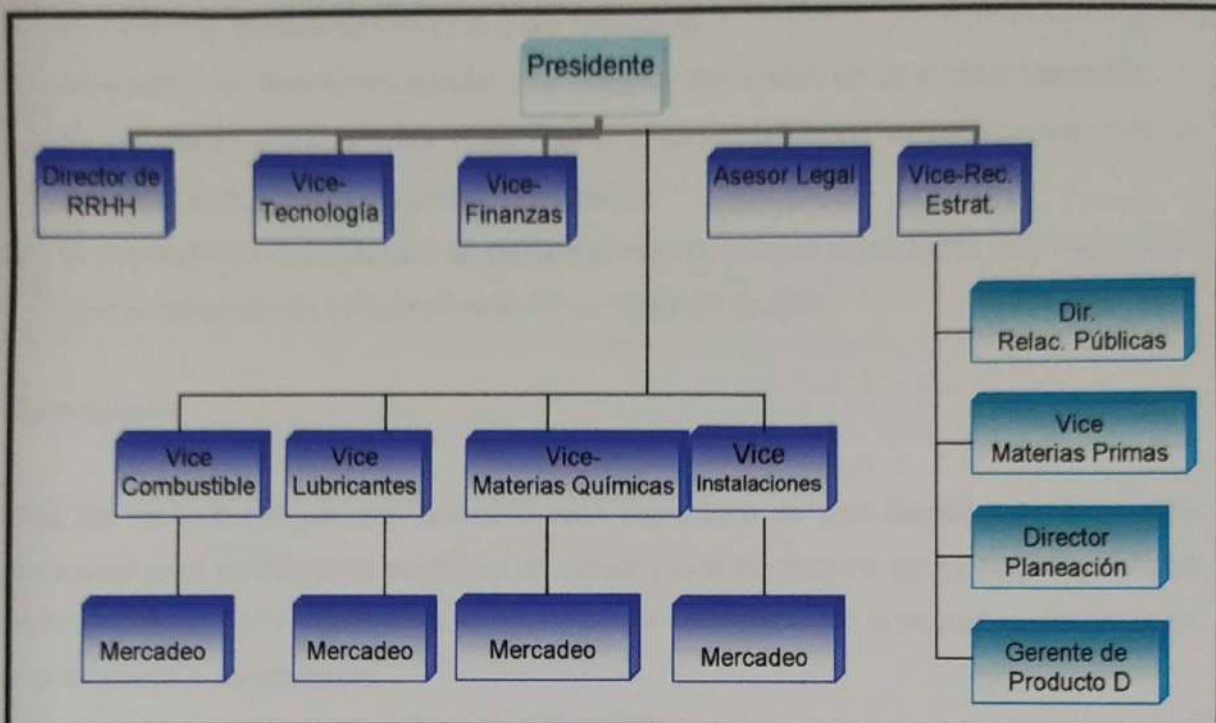
Por otro lado, la estructura híbrida genera altos costos administrativos indirectos¹¹. Algunas corporaciones mantienen personal corporativo para supervisar las divisiones. Algunas tareas duplican las actividades que se llevan a cabo dentro de las divisiones de productos.

Muchas veces suelen aparecer conflictos entre el personal corporativo y de las divisiones. Por lo general, las funciones de la casa matriz no tienen autoridad de línea sobre las actividades de las divisiones y por eso se generan conflictos organizacionales. Los

¹¹ Draft, Richard; "Teoría y Diseño Organizacional"; Soluciones Empresariales; Sexta Edición; México; 2000; Pág. 204.

vicepresidentes de las oficinas centrales no comprenden las necesidades específicas que presentan las divisiones que desean satisfacer diferentes mercados.

Figura 2
Estructura Híbrida



Fuente: Draft, Richard; "Teoría y Diseño Organizacional; Pág. 213

b) Matricial

A menudo la estructura matricial se utiliza cuando la empresa encuentra que la estructura funcional, geográfica y divisional no funcionarán correctamente. Esta es plana con pocos niveles jerárquicos, los empleados dentro de la matriz poseen dos jefes de funciones y un jefe de proyectos.

Esta estructura es recomendable si se dan las siguientes condiciones: existe presión para compartir recursos escasos en todas las líneas de productos, hay presión ambiental en relación con uno o más productos y si el dominio ambiental de la organización es incierto y complejo.

Ventajas

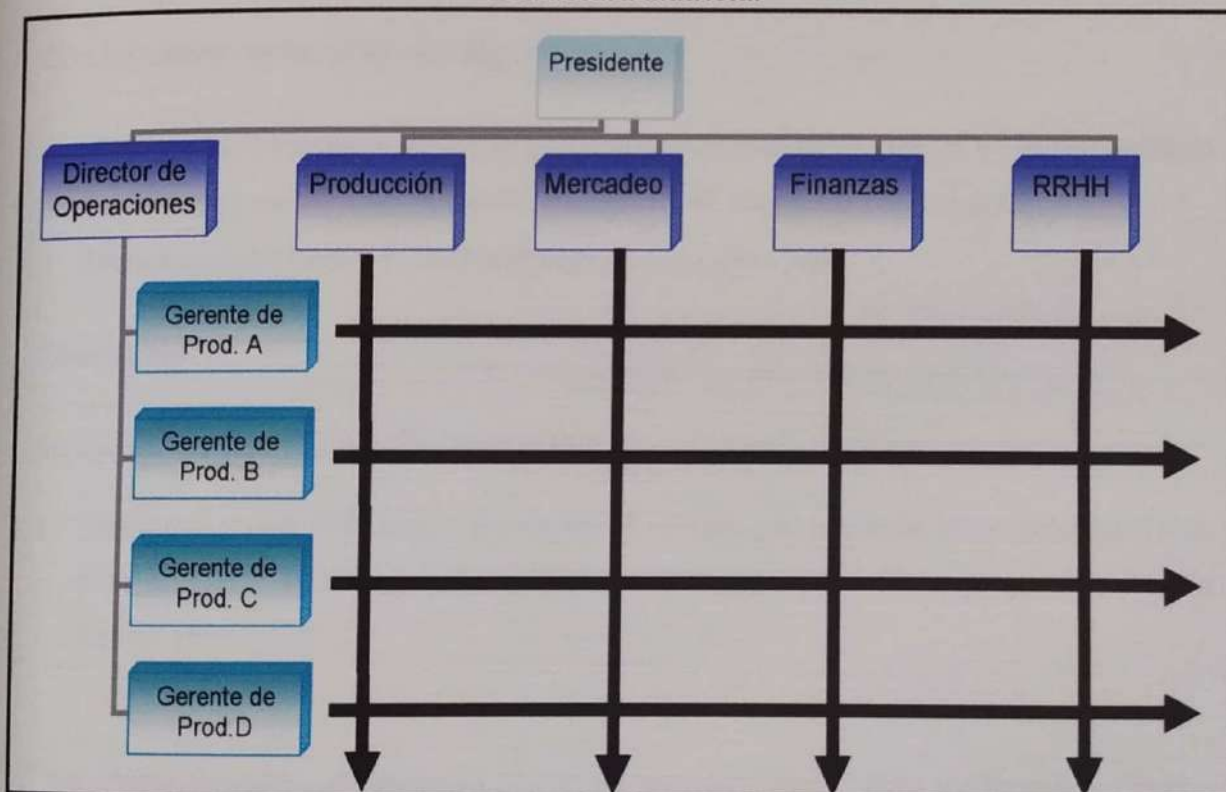
Las principales ventajas de este tipo de estructura son:

- Es mejor en organizaciones de tamaño mediano con productos similares.
- Participación flexible de recursos entre productos.
- Adaptada para decisiones complejas y cambios frecuentes en un entorno inestable.
- Es un medio eficiente para reunir las diversas habilidades especializadas que se requieren para resolver un problema complejo.
- El problema de coordinación se reduce al mínimo porque el personal más importante para un proyecto de trabajo es reunido en forma de grupos.

Desventajas

Una de las desventajas que presenta esta estructura es que requiere doble presión ambiental para mantener el equilibrio de poder y que someten a los participantes a una autoridad dual. En la figura 3 podemos observar un ejemplo de la estructura matricial en una empresa manufacturera.

Figura 3
Estructura Matricial



Fuente: Draft, Richard; "Teoría y Diseño Organizacional"; Pág. 213

1.3.3. Estructura Geográfica

Una estructura de tipo geográfica es adecuada para las empresas que buscan diferentes estrategias en distintas regiones geográficas (*Ver figura 4*).

Al establecer una estructura geográfica se busca aprovechar las economías de las operaciones locales (reducción de costos operacionales), y esto permite que se ajusten las estrategias a las necesidades de los diferentes mercados geográficos a los cuales está enfocada a la empresa.

Una estructura geográfica ofrece más control que una de tipo funcional porque existen varias jerarquías regionales que asumen el trabajo desempeñado anteriormente por una jerarquía centralizada.

La utilidad de una estructura geográfica va a depender de la magnitud de la empresa y su variedad de productos y regiones. Si una organización empieza a diversificarse en productos no relacionados, ésta no podrá manejar toda la diversidad existente y tendrá que convertirse en una estructura multinacional¹².

Ventajas

Sus principales ventajas son las siguientes:

- Una ventaja importante es el hecho de que esta estructura delega la responsabilidad de utilidades pérdidas en el nivel estratégico más bajo de la organización.
- Mejora la coordinación funcional dentro del mercado meta.

Desventaja

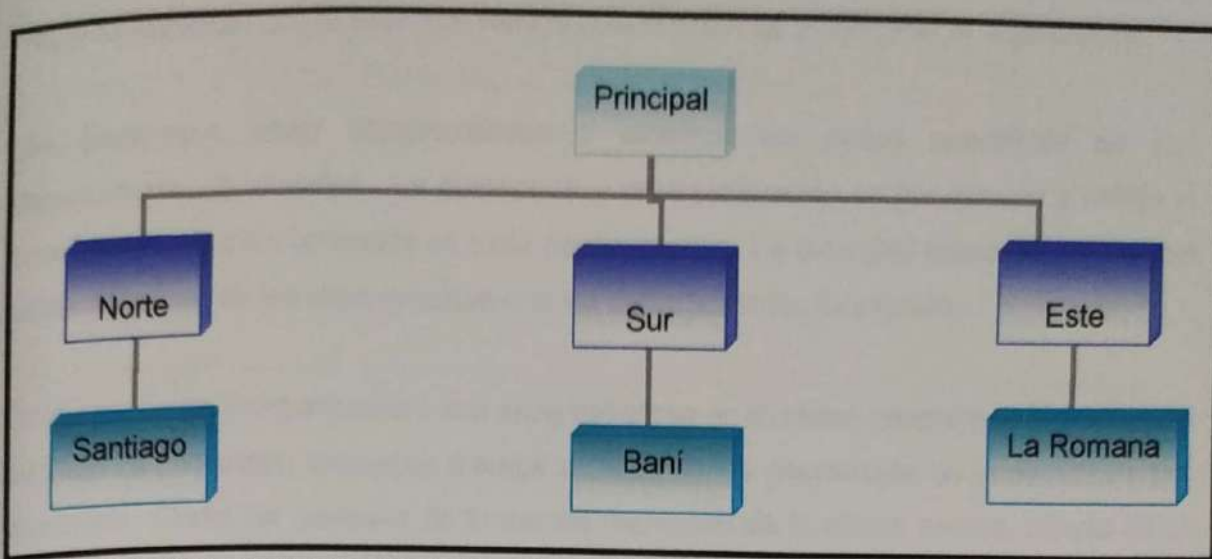
Su desventaja consiste esencialmente en:

- Existe una mayor dificultad para mantener una imagen uniforme de la empresa de un área a otra, cuando los administradores del área geográfica ejercen demasiada libertad estratégica¹³.

¹² Hill, Charles; "Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado"; Tercera Edición; McGraw-Hill; Colombia; 1996; Pág. 346.

¹³ Ibid, Pág. 348

Figura 4
Estructura Geográfica



Fuente: Draft, Richard; "Teoría y Diseño Organizacional"; Pág. 213

1.3.4. Estructura Funcional

La organización por funciones reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se llaman funciones (Ver figura 5.¹⁴ En una estructura funcional, las actividades se reúnen por funciones comunes desde la base hasta la cima de la organización.¹⁵ Por ejemplo, una organización dividida por funciones puede tener departamentos para producción, mercadotecnia y ventas.

Es probable que la organización funcional sea la forma más lógica y básica de departamentalización. La usan primordialmente las pequeñas empresas que ofrecen una línea limitada de productos, porque aprovecha con eficiencia los recursos especializados.

Esta estructura es estable y la tecnología es relativamente rutinaria, con baja interdependencia entre los departamentos funcionales. Los objetivos de la organización se refieren a la eficiencia interna y a la especialización técnica. El tamaño va de pequeño a mediano.

¹⁴ Stoner, James; Op.Cit.; pág. 361.

¹⁵ Draft, Richard; Op.Cit ;pág. 214.

Cada una de estas características se asocia con poca necesidad de coordinación horizontal. El ambiente estable, la tecnología rutinaria, la eficiencia interna y el tamaño pequeño significan que la jerarquía vertical puede controlar y coordinar la organización.

Los empleados están comprometidos a alcanzar las metas operativas de sus departamentos funcionales. La planeación y presupuestación es por función y refleja el costo de los recursos utilizados en cada departamento. La autoridad formal y la influencia están en manos de los altos ejecutivos de los departamentos funcionales.

Conforme crece la organización, sea expandiéndose en términos geográficos o ampliando su línea de productos, empiezan a surgir algunas de las desventajas de la estructura por funciones. Como los gerentes de funciones dependen de la oficina central, resulta difícil tomar decisiones rápidas. Con frecuencia, es más difícil determinar la responsabilidad y juzgar los resultados tratándose de una estructura funcional.

La coordinación de las funciones de los miembros de la organización entera se puede convertir en un verdadero problema para los gerentes superiores. Como los miembros de cada departamento quizá se sientan aislados de los de otros departamentos (o superiores a ellos), pueden tener problemas para trabajar en unión de otras personas para alcanzar las metas de la organización. En pocas palabras, la estructura funcional puede resultar un marco difícil para que los gerentes coordinen las actividades de los empleados.

Otras principales ventajas y desventajas que posee este tipo de estructura podemos mencionar las siguientes:¹⁶

Ventajas

Además de los beneficios anteriormente descritos, la estructura funcional ofrece mas ventajas, entre las cuales podemos mencionar las siguientes:

- Control centralizado de los resultados estratégicos
- Más adecuada para estructurar un solo negocio.

¹⁶ Hill, Charles; "Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado"; Tercera Edición; McGraw-Hill; Colombia; 1996; Pág. 310

- Adecuada para los negocios en donde los componentes de la cadena de valor que son críticos para la estrategia consisten en actividades específicas de la disciplina u orientadas al proceso.
- Promueve una experiencia funcional a fondo.
- Adecuada para el desarrollo de capacidades y competencias funcionales y/o relacionadas con el proceso.
- Conduce al aprovechamiento de los efectos de la curva de aprendizaje / experiencia asociada con la especialización funcional o con la especialización del proceso.
- Mejora la eficiencia de la operación en donde las tareas son rutinarias y repetitivas.
- Puede ser una base para la ventaja competitiva cuando la profundidad dominante en una función o en un proceso es un factor clave para el éxito.

Desventajas:

No todo es "color de rosa" según el enfoque que brinda la estructura funcional, también existen una serie de dificultades que impiden que esta estructura sea 100% factible. Esas desventajas se pueden resumir de la siguiente manera:

- La especialización funcional conduce a la fragmentación de los procesos críticos para la estrategia.
- El énfasis en la especialización funcional erige barreras organizacionales para la creación de competencias centrales interfuncionales y para una estrecha colaboración entre las líneas departamentales.
- Puede conducir a una rivalidad y un conflicto interfuncionales, en vez de a un espíritu de equipo y una cooperación.
- Las burocracias administrativas de múltiples niveles y la toma de decisiones centralizada retrasan los tiempos de respuesta.
- El desarrollo de la organización alrededor de departamentos funcionales con administradores que poseen experiencia interfuncional, debido a que la escala de promociones se da en la parte superior de los rangos dentro de la misma área funcional.
- Los especialistas funcionales a menudo le conceden más importancia a lo que es mejor para el área funcional que a lo que es mejor para todo el negocio.

- La falta de visión funcional a menudo opera en contra de la actitud emprendedora creativa y de la rápida adaptación a las condiciones cambiantes del mercado.
- La especialización funcional erige barreras para la creación de competencias interfuncionales y para la estrecha colaboración departamental.

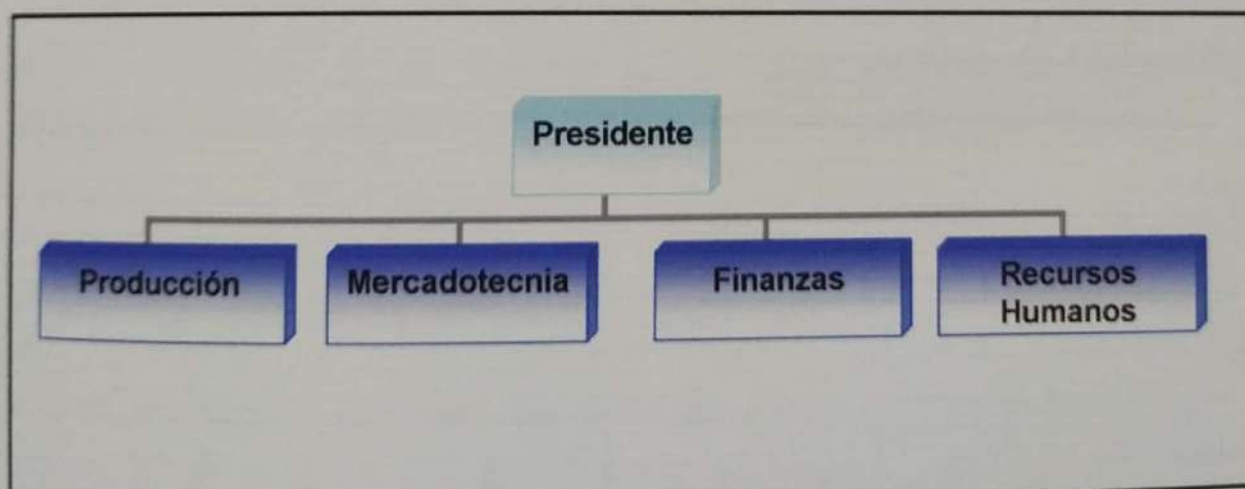
Estructura Funcional con Enlaces Horizontales

En la actualidad, hay una tendencia hacia estructuras más horizontales y planas, a causa del ambiente incierto. Muy pocas de las compañías exitosas de hoy pueden mantener una estructura estrictamente funcional. Las organizaciones complementan la jerarquía funcional vertical estableciendo enlaces horizontales.

Los gerentes mejoran la coordinación horizontal empleando sistemas de información, contacto directo entre departamentos, integradores de tiempo completo o gerentes de proyecto, fuerzas de tarea o equipos.

Los ejecutivos divisionales pueden resentir la intromisión de oficinas centrales y los ejecutivos de las oficinas centrales pueden resentir el deseo de las divisiones de tomar su propio camino. A menudo, los ejecutivos de las oficinas centrales no comprenden las necesidades particulares de las divisiones individuales que intentan satisfacer diferentes mercados.

Figura 5
Estructura Funcional



Fuente: Draft, Richard; "Teoría y Diseño Organizacional"; Pág. 213.

1.4. La Coordinación

La **coordinación** es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efecto de perseguir las metas de la organización con eficacia.¹⁷ Sin coordinación, la gente perdería de vista sus papeles dentro de la organización y enfrentaría la tentación de perseguir los intereses de su departamento, a expensas de las metas de la organización.

El grado de coordinación dependerá de la naturaleza de las tareas realizadas y del grado de interdependencia que existe entre las personas de las diversas unidades que las realizan. Cuando estas tareas requieren que exista comunicación entre unidades, o se pueden beneficiar con ella, entonces es recomendable un mayor grado de coordinación.

Cuando el intercambio de información es menos importante, el trabajo se puede ejecutar con mayor eficiencia, con menos interacción entre unidades. Un grado importante de coordinación con toda probabilidad beneficiará un trabajo que no es rutinario ni pronosticable, un trabajo en el cual los factores del ambiente están cambiando y existe mucha interdependencia.

a) Diferenciación e integración

La coordinación es un complemento, incluso un contrapeso, para la división del trabajo y la especialización laboral. La especialización suele separar a las personas en las organizaciones, porque los trabajos son, por definición, un grupo de actividades particulares e identificables. La coordinación entraña volver a reunir a la gente con el propósito de asegurar que las relaciones de trabajo entre personas que desempeñan labores diferentes, pero relacionadas, puedan contribuir a las metas organizacionales.

Irónicamente, cuanto más requiere una organización que exista una coordinación eficiente, tanto más difícil le resulta conseguirla. Esto suele ocurrir cuando las tareas son muy especializadas. La división de trabajo implica algo más que las obligaciones de trabajo individuales, por ejemplo administrar un almacén o escribir el texto de un anuncio. Además, influye en la forma que los empleados perciben a la organización y su papel

¹⁷ Stoner, James; Op. Cit; pág. 351.

dentro de la misma, así como la forma en que las personas se relacionan con los demás. Estas diferencias, es decir, la diferenciación- pueden complicar la tarea de coordinar, con eficacia, las actividades de trabajo.

Se han identificado cuatro tipos de diferenciación. En primer lugar, las personas de diferentes unidades de trabajo tienden a desarrollar su propia perspectiva en cuanto a las metas de la organización y la forma de perseguirlas. En segundo, personas de la misma unidad de trabajo suelen tener una percepción del tiempo diferente.

La percepción del tiempo influye sobre un tercer tipo de diferenciación: los estilos interpersonales. Por ejemplo, en producción, donde las personas por regla general tienen que tomar decisiones rápidas, éstas podrían favorecer una comunicación un tanto abrupta y respuestas bien claras. Mientras que una unidad de producción quizá necesite normas muy específicas para los resultados, en el departamento de personal pueden existir normas más generales.

Las diferencias pueden producir conflictos entre las personas y entre las unidades de la organización. Sin embargo, la solución constructiva de conflictos es muy saludable para las operaciones de una organización. Cuando diversos miembros de la organización presentan sus puntos de vista, los discuten abiertamente y, en general, se aseguran que se escuche su voz cuando hay problemas, obligan a los administradores a considerar las necesidades y los conocimientos específicos de los departamentos independientes.

En algunos casos, en lugar del término coordinación, se utiliza el de integración para describir la medida en que los miembros de diversos departamentos trabajan juntos y unidos. Mientras que los departamentos deberían cooperar y sus tareas deberían estar integradas en la medida de lo necesario, es importante no reducir las diferencias que contribuyen a realizar las tareas.

1.4.1. Métodos de Coordinación

Hay una variedad de enfoques disponibles para los gerentes a fin de ayudarlos a tener la certeza de que las unidades interdependientes y las personas trabajan juntos para lograr

un propósito común. Los métodos de coordinación incluyen: *la normalización, planes y ajuste mutuo*.¹⁸

- **Coordinación por normalización**

Cuando las organizaciones coordinan actividades mediante el establecimiento de rutinas y procedimientos operativos estándar que se conservan con el paso del tiempo, se dice que el trabajo ha sido normalizado. La normalización limita acciones e integra varias unidades mediante la regulación de lo que la gente hace. Con frecuencia la gente sabe cómo actuar –y cómo interactuar– porque hay procedimientos operativos estándar que dicen lo que deben hacer.

Las organizaciones también pueden descansar sobre normas y reglamentos para dirigir a la gente y que interactúe (a esto se le llama formalización). Por ejemplo, políticas simples relativas a asistencia y vestido pueden eliminar una gran cantidad de incertidumbre en el trabajo. Pero un supuesto importante por debajo de la normalización y formalización es que las reglas y procedimientos deben aplicarse en la mayoría de las situaciones. En consecuencia, estos enfoques son muy apropiados en situaciones que son definitivamente estables y fijas. En algunos casos, cuando el ambiente de trabajo precisa de flexibilidad, la coordinación por normalización puede no ser muy efectiva.

- **Coordinación planeada**

Es difícil exponer las reglas exactas y procedimientos a través de los cuales se debe integrar el trabajo, las organizaciones pueden dar mayor libertad mediante el establecimiento de metas y horarios para unidades interdependientes. La coordinación planeada no precisa del alto grado de estabilidad y de rutina requerida por la coordinación y la normalización. Las unidades interdependientes están en libertad de modificar y adaptar sus acciones, siempre y cuando cubran las fechas límite y objetivos requeridos para trabajar con otros.

¹⁸ Bateman, Thomas; Op. Cit. pág. 259.

- **Coordinación por ajuste mutuo**

La coordinación por ajuste mutuo involucra retroalimentación y discusiones para ver en forma conjunta cómo enfocar los problemas e idear soluciones aceptables para todo mundo. La popularidad de los equipos se debe, en parte, al hecho de que permiten la coordinación flexible; y pueden operar bajo el principio del ajuste mutuo.

Pero la flexibilidad del ajuste mutuo como dispositivo no llega sin algún costo. Resolver cada asunto toma una gran cantidad de tiempo y puede no ser el enfoque conveniente para organizar el trabajo. El ajuste mutuo puede ser muy efectivo cuando los problemas son novedosos y no se pueden programar por adelantado con reglas, procedimientos o planes. En situaciones críticas donde no aplican reglas y procedimientos, es probable que el ajuste mutuo sea el enfoque más efectivo de la coordinación.

1.4.2. Enfoques para lograr una coordinación efectiva

La comunicación es fundamental para una coordinación efectiva. La coordinación depende, directamente, de la adquisición, la transmisión y el procesamiento de información.¹⁹ Cuanto mayor sea la incertidumbre sobre las tareas que se coordinen, tanto mayor será la necesidad de información. Por tanto, es conveniente pensar que la coordinación es cuestión de procesamiento de información. En esta sección se analizarán tres enfoques para lograr una coordinación efectiva.

- **Usar técnicas básicas de la administración**

Cuando se requiere una coordinación relativamente modesta, ésta se puede lograr mediante los mecanismos básicos de la administración. Uno de estos mecanismos es la cadena de mando de la organización. Al especificar las relaciones entre los miembros y las unidades, la cadena de mando facilita el flujo de información. Otra técnica básica más es la llamada administrar por paseo. Con esta técnica, los gerentes se toman tiempo para "darse paseos" por los diversos departamentos e instalaciones de producción. Observan las operaciones y hablan, informalmente, con los empleados.

¹⁹ Stoner, James; Op. Cit. Pág. 354

- **Ampliar las fronteras**

Cuando la cantidad de contactos entre departamentos aumenta notablemente, quizá sea más conveniente crear un vínculo permanente entre los departamentos. Se dice que este vínculo cumple con el papel para ampliar las fronteras. Los empleados que expanden las fronteras con éxito entienden las necesidades, responsabilidades y preocupaciones de los dos departamentos y pueden ayudar a la comunicación entre ellos.

- **Reducir la necesidad de coordinación**

Cuando se necesita tanta coordinación que los métodos antes expuestos resultan ineficaces, el mejor enfoque sería reducir la necesidad de una coordinación estricta. Dos formas para hacerlo son: crear recursos escasos y crear unidades independientes.

Otra forma de reducir la necesidad de coordinación consiste en crear unidades independientes, cuyos miembros puedan realizar todos los aspectos necesarios de una tarea ellos mismos, en lugar de depender de otros departamentos.

1.5. El Diseño Organizacional

El diseño organizacional es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia²⁰. Por tanto, éste hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos, al mismo tiempo: hacia el interior y hacia el exterior de su organización.

Los conocimientos del diseño organizacional han ido evolucionando a lo largo del siglo. Al principio, los procesos del diseño organizacional giraban en torno al funcionamiento interno de una organización. Las cuatro piedras angulares para el diseño de la organización —la división del trabajo, la departamentalización, la jerarquía y la coordinación— tienen todas una larga tradición en la historia del ejercicio de la administración.

²⁰ Stoner, James; Op. Cit. Pág. 355

Poco a poco, la parte del "mundo exterior" de la ecuación del diseño organizacional ha ido captando más y más atención de los gerentes. Es importante recordar, que debido a que las estrategias y los entornos cambian con el tiempo, el diseño de las organizaciones es un proceso permanente; y los cambios de estructura suelen implicar el proceso de prueba y error.

1.5.1. Enfoques del Diseño Organizacional

El desarrollo histórico del diseño organizacional se basa en tres enfoques básicos los cuales son²¹:

- **Enfoque Clásico**

Los primeros gerentes y autores sobre administración buscaban "el mejor camino", una serie de principios para crear una estructura organizacional que funcionara bien en todas las situaciones. Max Weber, Frederick Taylor y Henri Fayol fueron los principales contribuyentes al llamado enfoque clásico para diseñar organizaciones²².

Ellos pensaban que las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura jerárquica en la cual los miembros de la organización, eran guiados por un sentimiento de obligación con la organización y por una serie de reglas y reglamentos racionales. Cuando estas organizaciones se habían desarrollado plenamente, se caracterizaban por la especialización de tareas, los nombramientos por méritos, la oferta de oportunidades para que sus miembros hicieran carrera, la rutinización de actividades y un clima impersonal y racional en la organización.

Weber alababa la burocracia porque establecía reglas para tomar decisiones, una cadena de mando clara y la promoción de las personas con base en la capacidad y la experiencia, en lugar del favoritismo o el capricho. Asimismo, admiraba que la burocracia especificaba, con claridad, la autoridad y la responsabilidad, lo cual, en su opinión, facilitaba la evaluación de los resultados y su recompensa.

²¹ Stoner, James; Op. Cit. Pág. 357

²² Ibid; Pág. 357

Tanto él como otros autores clásicos, así como sus contemporáneos en la administración, vivieron en una época en que este enfoque para diseñar organizaciones se fundamentaba en el precedente de los servicios civiles del gobierno. El término burocracia no siempre ha tenido la connotación negativa moderna; es decir, un marco para la actividad lenta, ineficiente, sin imaginación de las organizaciones.

• Enfoque Tecnológico de las Tareas

En el enfoque tecnológico de las tareas para el diseño organizacional interviene una serie de variables internas de la organización que son muy importantes. "Tecnología de las tareas" se refiere a los diferentes tipos de tecnología de producción que implica la producción de diferentes tipos de productos²³. Los estudios realizados alrededor de los años sesenta arrojaron que la tecnología de las tareas de una organización afectaba tanto su estructura como su éxito²⁴. Se llegó a la conclusión de que dividir las empresas de acuerdo con sus respectivas tecnologías para las tareas en tres grupos: *producción unitaria y de partidas pequeñas, producción de partidas grandes y en masa y producción en procesos*.

La producción unitaria se refiere a la producción de artículos individuales, producidos de acuerdo con las especificaciones del cliente; por ejemplo, la ropa hecha a la medida. La producción de partidas pequeñas se refiere a productos hechos en cantidades pequeñas en etapas independientes, tal como las partes de máquinas que más adelante se ensamblarán. La producción de partidas grandes y en masa se refiere a productos fabricados en gran cantidad, en ocasiones en líneas de ensamble. La producción en procesos se refiere a la producción de materiales que se venden por peso o volumen, como las sustancias químicas o las drogas.

Los estudios de Woodward condujeron a tres conclusiones generales. En primer término, cuanto más compleja la tecnología —desde la producción unitaria hasta la de proceso—, tanto mayor la cantidad de gerentes y de niveles administrativos

²³ Ibid; Pág. 357

²⁴ Ibid; Pág. 357

En segundo, el ramal de administración para los gerentes del primer nivel aumenta conforme se pasa de la producción unitaria a la de masa, pero disminuye cuando se pasa de la producción en masa a la de procesos.

En tercero, a medida que aumenta la complejidad tecnológica de la empresa, en esa misma medida incrementa su personal burocrático y administrativo, porque los gerentes necesitan ayuda para el papeleo y el trabajo no relacionado con la producción, para poder concentrarse en tareas especializadas. Asimismo, el equipo complejo requiere más mantenimiento y programación, además los dos generan más papeleo.

La tecnología tiene influencia en la estructura organizacional y ésta es mayor en el caso de las empresas más pequeñas. En el caso de las empresas grandes, parece que el impacto de la tecnología se siente, en los niveles más bajos de la organización.

• Enfoque Ambiental

Cuando Woodward realizaba sus estudios, Tom Burns y G. M. Stalker estaban desarrollando un enfoque para diseñar organizaciones que incorpora el ambiente de la organización en las consideraciones en cuanto al diseño. Estos señalaron la diferencia entre dos sistemas de organización: el mecanicista y el orgánico²⁵.

En el primero, las actividades de la organización se descomponen en tareas especializadas, separadas. En el segundo, es más probable que las personas trabajen en forma de grupos. Se concede menos importancia al hecho de aceptar órdenes de un gerente o de girar órdenes para los empleados.

Después de estudiar una serie de compañías, Burns y Stalker llegaron a la conclusión de que el sistema mecanicista era más conveniente para un ambiente estable, mientras que el sistema orgánico era más conveniente para uno turbulento. Las organizaciones en ambientes cambiantes, con toda probabilidad, usan alguna combinación de los dos sistemas.

²⁵ Stoner, James; Op. Cit; Pág. 358.

En un ambiente estable, es probable que cada miembro de la organización siga realizando la misma tarea. Por tanto, la especialización en habilidades es conveniente. En un ambiente turbulento, sin embargo, los trabajos se deben redefinir de manera constante para enfrentarse al mundo siempre cambiante. Por tanto, los miembros de la organización deben tener la habilidad para resolver diversos problemas, y no para realizar, de manera repetitiva, una serie de actividades especializadas.

Además, la solución e problemas y la toma de decisiones creativas que se requieren en los ambientes turbulentos se efectúan mejor en grupos donde los miembros se pueden comunicar abiertamente. Por tanto, en los entornos turbulentos, es conveniente un sistema orgánico.

En síntesis, pudimos analizar los fundamentos teóricos que definen la estructura organizacional, así como sus componentes o elementos esenciales; además de los diferentes tipos de estructuras organizacionales que existen conjuntamente con sus características, ventajas y desventajas de aplicación según el tipo de empresa de la cual se trate. La estructura organizacional no es más que el pilar para desarrollar los planes estratégicos de cualquier empresa, con la consecución de éstos la misma logra ser efectiva debido a que cumple con las metas trazadas por la alta gerencia.

CAPITULO II

DIAGNOSTICO Y ANÁLISIS DE LA EFECTIVIDAD DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN UNA ADMINISTRADORA DE RIESGOS DE SALUD: ESTUDIO DE CASO

II. DIAGNOSTICO Y ANÁLISIS DE LA EFECTIVIDAD DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN UNA ADMINISTRADORA DE RIESGOS DE SALUD: ESTUDIO DE CASO

En este capítulo nos enfocaremos en el diagnóstico y análisis de la efectividad de la estructura organizacional en una administradora de riesgos de salud (ARS) a través de un estudio de caso. Desarrollaremos los aspectos más importantes que "dan vida" a nuestra empresa. Analizaremos la misión y visión, el ambiente externo (oportunidades y amenazas), el ambiente interno (fortalezas y debilidades), el análisis del entorno (PESTE); la conformación de la estructura, el análisis en conjunto del ambiente interno y externo (FODA.) Asimismo describiremos su cultura organizacional, comunicación interna y cómo se desarrolla el proceso administrativo a nivel general.

2.1. Antecedentes y Aspectos Estratégicos

Para el año 2001 se proclama la Ley 87-01 que crea el Sistema Dominicano de Seguridad Social cuya finalidad es regular y desarrollar los derechos y deberes recíprocos del Estado y de los ciudadanos en lo concerniente al financiamiento, para la protección de la población contra los riesgos de vejez, sobre vivencia, discapacidad, enfermedad, cesantía por edad avanzada, maternidad, infancia y riesgos laborales. Para cada una de esas variables existen organismos reguladores, los cuales son: ARS (Administradoras de Riesgos de Salud), PSS (Prestadoras de Servicios de Salud) y AFP (Administradoras de Fondos de Pensiones.) La empresa en estudio surge en el año 1999 como una organización dedicada al manejo de la salud (igual a médica), pero a partir del año 2002, como consecuencia de la puesta en vigencia de la Ley 87-01 pasa a ser una Administradora de Riesgos de Salud.

Misión

La misión es uno de los conceptos más importantes que definen a una empresa, ya que a través de esta se refleja cuál es su propósito dentro de la industria a la que pertenece. La empresa en estudio expresa su misión de la siguiente manera: "Somos responsables de administrar los riesgos de salud de nuestros asegurados a través de la más confiable y amplia red de centros médicos, centros de diagnósticos, y profesionales de la salud; y de ofrecer el mejor de los servicios mediante los planes más atractivos del mercado".

Visión

La visión es un retrato de un futuro ideal de la organización y se enfoca en lo que quiere ser la empresa y sobre la base de esto desarrolla estrategias. La ARS en estudio visualiza su porvenir de la manera siguiente: "Ser líderes en la administración de riesgos de salud en la República Dominicana."

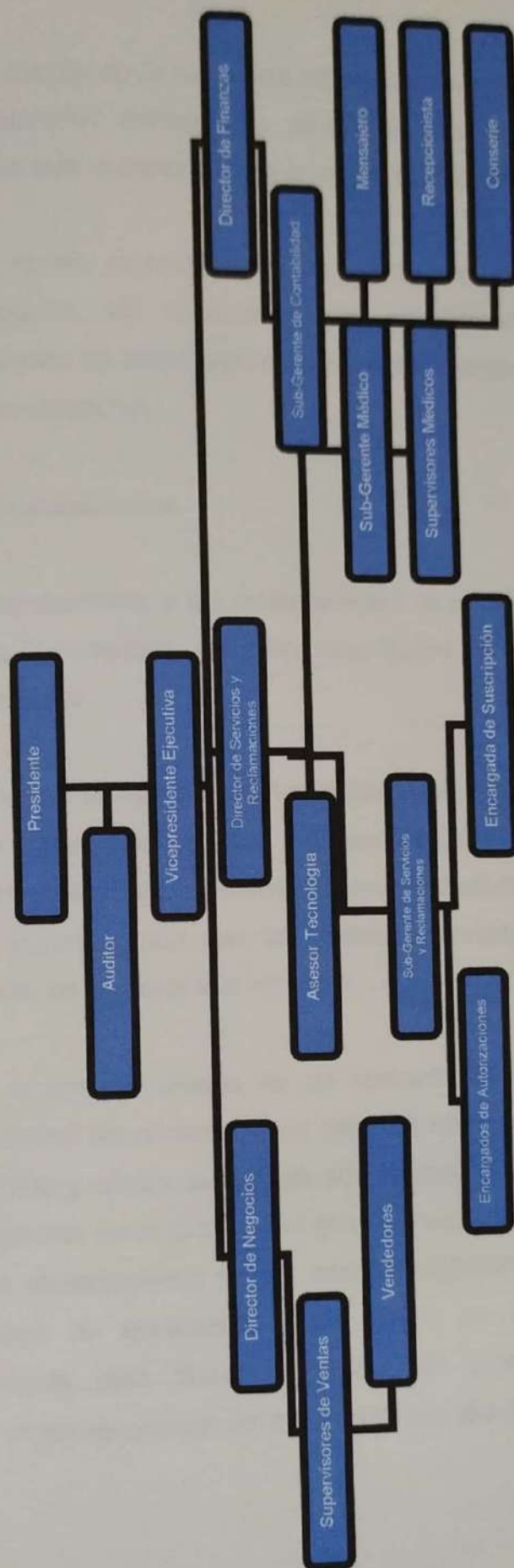
2.2. Estructura Organizacional

La estructura organizacional es uno de los aspectos más importante de una empresa, por ende es importante que exista una relación estrecha entre las estrategias y valores organizacionales. Como pudimos observar en el capítulo anterior existen muchos tipos de estructuras organizacionales con características específicas que permite que las actividades económicas de la empresa se realicen de manera eficiente. En nuestro caso de estudio, la estructura es de tipo funcional, sin embargo, no ayuda a que los procesos internos se ejecuten de manera efectiva.

Una organización perteneciente a la industria de la salud posee ciertas características que deben ser tomadas en cuenta a la hora de identificar funciones, entre esas podemos mencionar: departamento de afiliación, autorizaciones y quejas de los empleados. En la figura 6 se puede observar cómo están divididas las funciones y la interrelación entre cada una de ellas. La estructura organizacional actual, no brinda el control necesario ni facilita el uso adecuado de los recursos para el logro de los objetivos empresariales. Se fundamenta en la toma de decisiones centralizadas. Además, no visualiza planes de expansión a otros lugares ni integración vertical hacia delante.

La comunicación interna se ve afectada por este tipo de estructura puesto que resulta difícil lograr la coordinación entre las diferentes áreas que conforman la empresa. Algunos departamentos toman decisiones pertenecientes a otros, provocando un desequilibrio en el proceso. Todo lo anterior afecta de manera directa y significativa la prestación del servicio a los asegurados, en el sentido de que al no poseer una estructura con funciones claramente definidas de acuerdo al sector de iguales médicas, el servicio tiende a ser deficiente. La estructura que actualmente presenta la empresa se grafica de la siguiente forma:

Figura 6
Estructura Organizacional Actual



Fuente: Empresa en estudio

2.2.1. Análisis de los Niveles Administrativos

Para poder entender los efectos de la estructura organizacional en la efectividad de una empresa, resulta imprescindible conocer las diferentes funciones que desarrolla la entidad. Una de las formas más visuales y comprensibles es el organigrama.

En nuestra ARS las funciones administrativas se concentran en el departamento de reclamaciones, de negocios, de finanzas y de administración. A continuación presentaremos un diagnóstico de todos departamentos de la organización, sobre lo cual hemos basado nuestra investigación:

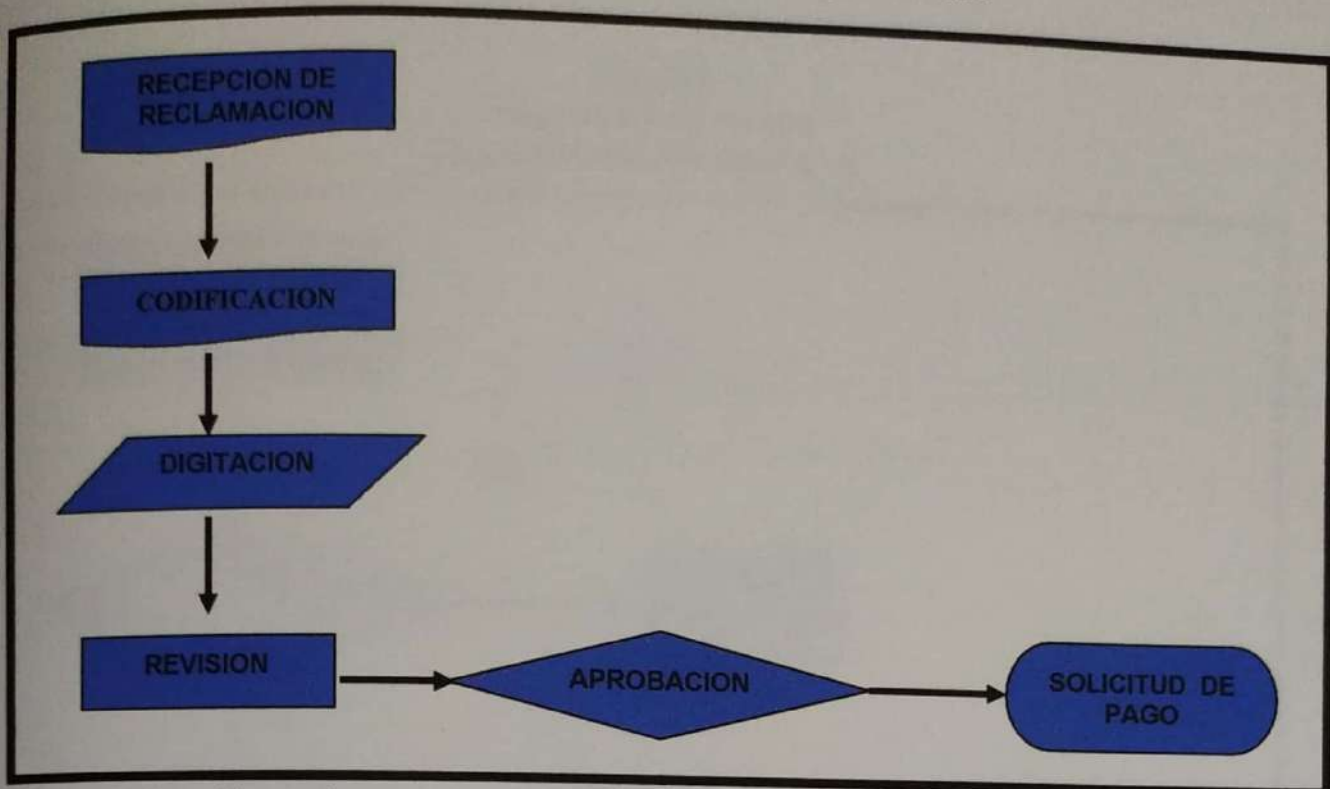
• Departamento de Reclamaciones

Se encarga de todo lo concerniente a las reclamaciones de los médicos (procesamiento de datos), así como de la cobertura, afiliación, suscripción de asegurados, servicio al cliente y facturación de pólizas.

Este departamento presenta la mayoría de las dificultades, ejemplo de estas son: no existe integración entre el personal operativo y el gerente del mismo, no cuenta con los recursos suficientes para desarrollar las tareas (sistema tecnológico obsoleto), carece de supervisión y no están en congruencia con los objetivos organizacionales y no asume un servicio personalizado con los afiliados a la empresa.

En ese mismo orden, el proceso interno de las operaciones diarias se realiza de la siguiente manera: se reciben las reclamaciones médicas en el área de recepción, luego se codifican (cada médico y clínica se separa por códigos previamente establecidos), pasa al proceso de digitación en el sistema, el gerente médico hace una revisión de los precios y compara las reclamaciones físicas con las digitadas, pasan al director del departamento para fines de aprobación y por último se envía el expediente al departamento de finanzas para fines de pago. El proceso de reclamaciones anteriormente descrito se puede graficar de la siguiente manera (ver figura 7):

Figura 7
Esquema de Proceso
Departamento de Reclamaciones y Servicios



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

- **Departamento de Negocios**

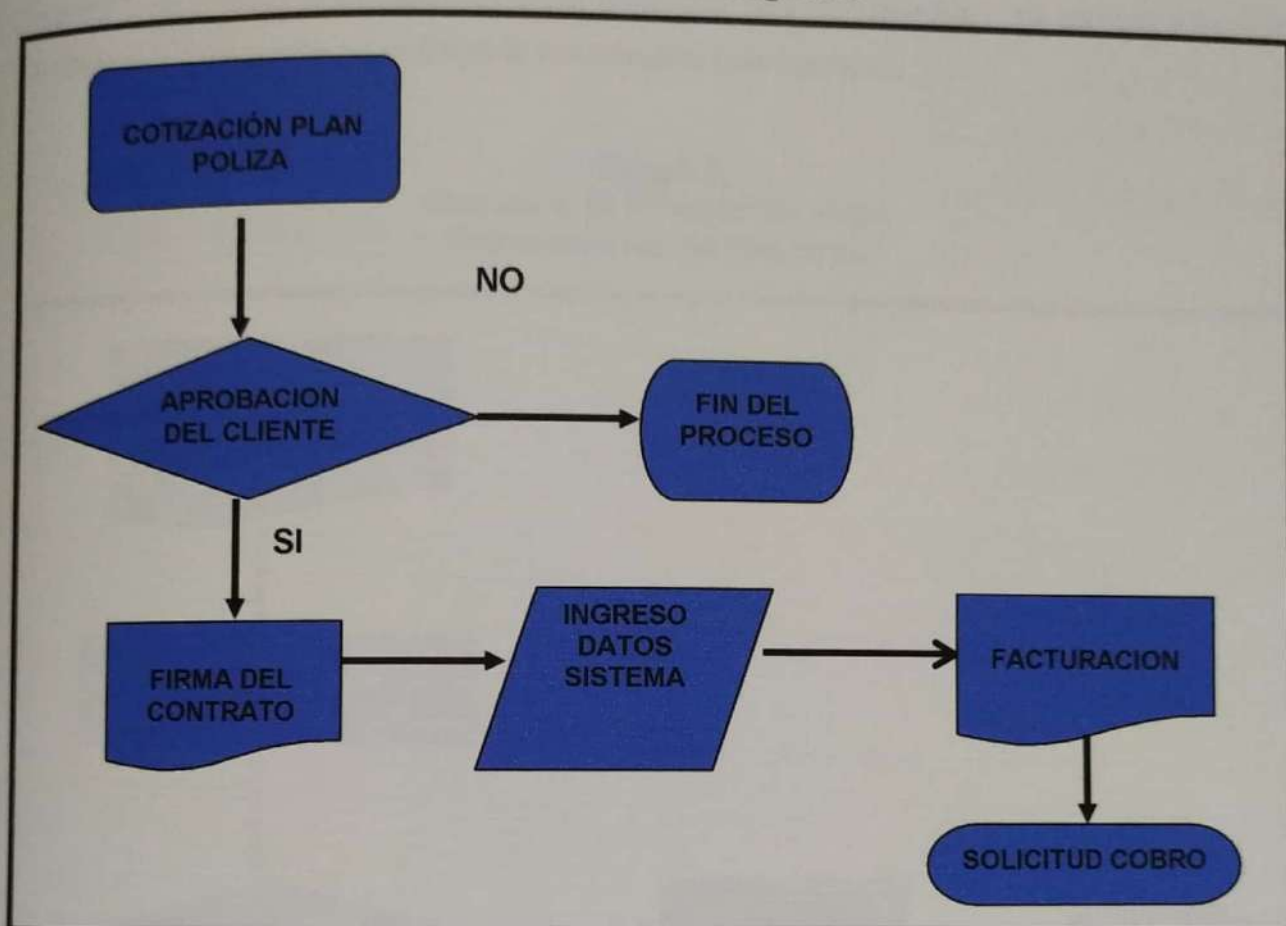
Su función principal es la de generar ingresos a través de la venta de pólizas y el mantenimiento de la cartera de la empresa. Además diseña planes de ventas, y promociona la empresa.

Esta área no cuenta con el adiestramiento ni capacitación a los empleados, tampoco posee los recursos necesarios para su desempeño y no posee una estructura formal del personal de ventas. La comunicación con el departamento de reclamaciones no es buena y en muchos casos, negocios asume responsabilidades propias del departamento de reclamaciones.

El proceso interno de las tareas realizadas en este departamento se describe de la siguiente forma: se cotiza el plan de póliza, se somete a aprobación por parte del cliente, luego se firma un contrato entre las partes, los datos se ingresan al sistema, se factura

(mensual o trimestralmente), y por último se entrega la factura al departamento de finanzas para fines de cobranza (ver figura 8).

Figura 8
Esquema de Proceso
Departamento de Negocios



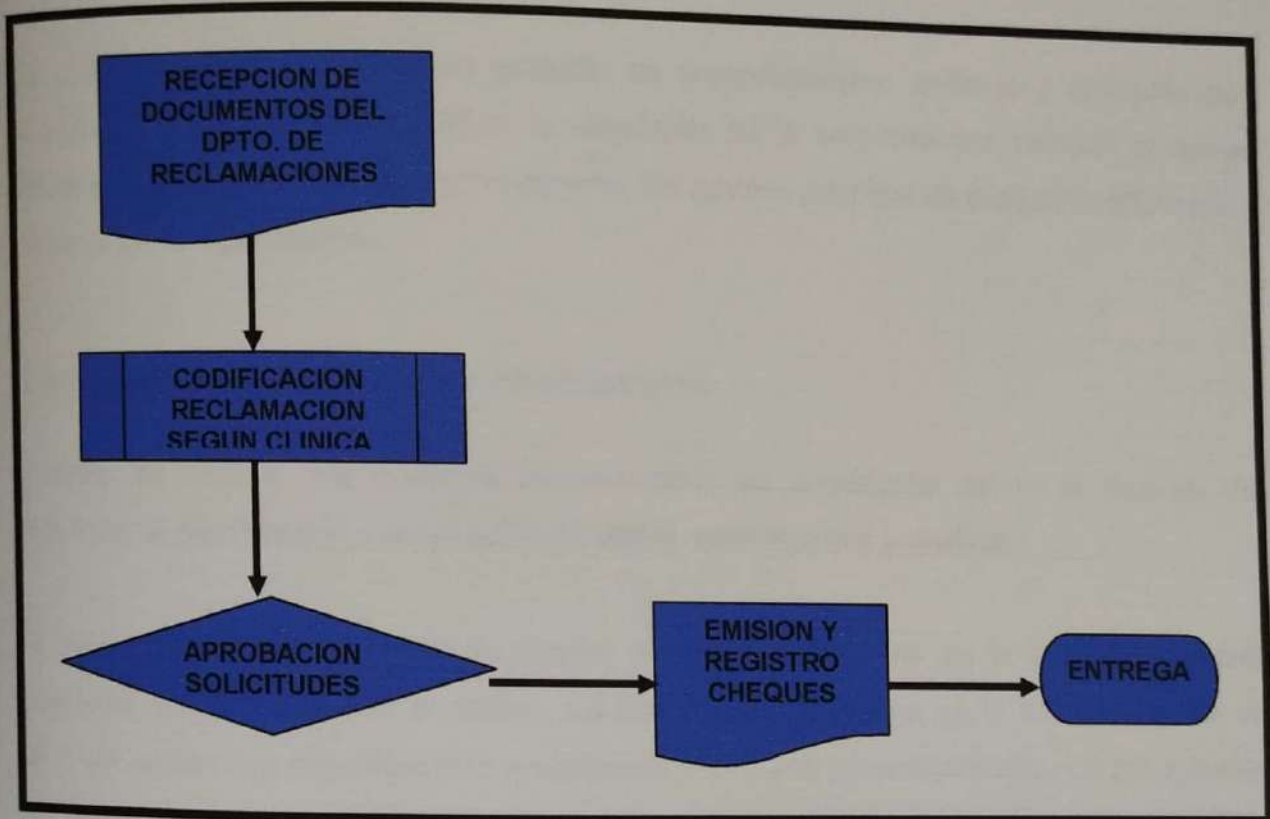
Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

- **Departamento de Finanzas**

Sus tareas se basan en el cobro a los asegurados, el pago a los proveedores de servicios (médicos, clínicas y otros), funciones propias de registros contables, auditorías de cada uno de los procesos internos; además de desempeñar algunas funciones de RRHH (reclutamiento, nómina.) Este departamento carece de los recursos y no existe descripción de puestos entre los integrantes. Realiza funciones de otras áreas. Otra debilidad es que no efectúa una administración de los datos financieros efectiva.

En el caso de esta área, el proceso interno se desarrolla en dos vertientes: primero el proceso de cobro y segundo el proceso de pago. En el primer caso tenemos que el departamento de negocios envía la factura, ésta se codifica según cliente y se procede a realizar llamadas "recordatorias de pagos". En el segundo caso, se recibe el expediente del departamento de reclamaciones y servicios, se codifica según clínica (mediante listados), se solicita la aprobación de la gerencia, una vez aprobada se genera y registra el cheque y finalmente se entrega al beneficiario (ver figura 9).

Figura 9
Esquema de Proceso de Pago
Departamento de Finanzas



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

- **Departamento de Administración**

Este departamento se encarga de vigilar los diferentes procesos de la empresa, si son efectuados correctamente y aprobar todas las estrategias a implementar por los niveles inferiores. Las debilidades del departamento radican en la tardanza en la toma de decisiones y poca flexibilidad para generar cambios.

2.3. La Auditoría Administrativa: Como forma de optimizar la eficiencia de una empresa

Cuando hablamos de auditoría pensamos en procedimientos de controles para corregir situaciones que difieren de la realidad según la naturaleza de la empresa. Este tipo de control puede dividirse en varios aspectos, tales como auditoría financiera, operativa y administrativa.

Una *auditoría financiera* consiste en evaluar la exactitud y fidelidad de los cuadros financieros de una empresa en un tiempo determinado. Mientras que la auditoría operativa se enfoca en evaluar las fuentes que proporcionan los datos financieros.

La *auditoría administrativa* es un conjunto de procedimientos, políticas y enfoques que busca analizar, examinar y calificar la actuación de la empresa con relación a ciertas directrices que gozan de aceptación general. Su función principal es evaluar la eficiencia y eficacia de la organización.

2.3.1. Elementos de la Auditoría Administrativa

Cuando se realiza una auditoría administrativa es importante definir el alcance del proyecto, la planificación, recopilación de datos, investigación y análisis.

El alcance del proyecto incluye cuáles aspectos se cubrirá en el análisis y cuáles objetivos se cumplirán con el mismo. La planificación consiste en la elaboración de un plan de acción con sus diferentes ejecutantes y tiempos preestablecidos. La recopilación de datos incluye toda información que ayude al análisis del proyecto. En la investigación y análisis se busca validar las informaciones obtenidas para generar un informe final que expondrá todos los elementos revelantes que resultaron de dicha auditoría.

2.4 Análisis del Ambiente Interno

En una organización, el ambiente interno deber señalar cómo es la empresa, sus principios y en qué medida están integradas sus funciones. En este análisis se busca identificar la cantidad y calidad de los recursos disponibles para la organización.

En el ambiente interno es donde existen las habilidades distintivas (fortalezas que permiten lograr una condición superior en calidad, satisfacción al cliente, eficiencia e innovación.) En nuestra ARS en estudio, el ambiente interno se refleja de la siguiente manera:

- 1- **Cultura organizacional:** a pesar de no existir alto grado de motivación en los empleados, estos se sienten identificados con la empresa. Todos la defienden sin importar su condición de empleado.
- 2- El **proceso administrativo** se centraliza en la gerencia general y los diferentes directores. No existe mucha burocracia.
- 3- **Comunicación interna:** la comunicación de arriba hacia abajo es buena, pero le falta ser más personalizada. En el caso de abajo hacia arriba, resulta tímida. Sin embargo, de forma horizontal carecen de elementos integradores que agilicen el proceso de toma de decisiones.

Para una mejor comprensión de los factores internos de la empresa, es importante realizar un análisis tanto de las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas, a través de lo que conocemos como FODA.

2.4.1. Análisis FODA

El análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que rodean a una empresa resulta vital para visualizar desde diferentes ángulos la situación que vive la entidad.

Las fortalezas y oportunidades son la fuente de crecimiento para enfrentarse al mercado de la industria a la que pertenece, mientras las debilidades y amenazas impiden que las estrategias exigidas por el mercado, no se cumplan con el propósito o fin previsto. Por esto, en la medida que una empresa conozca su FODA, en esa misma medida puede diseñar mejores estrategias y enfrentarse de forma más ágil a los cambios propios del sector.

En definitiva las fortalezas y debilidades son características internas de la empresa, y las oportunidades y amenazas vienen dadas por el entorno. A continuación se desglosa cada uno de los aspectos anteriormente descritos²⁶.

Debilidades

- Número reducido de centros de diagnósticos, centros médicos y médicos afiliados.
- Deficiencia en el servicio al cliente.
- Falta de coordinación entre la estructura y las estrategias administrativas.
- No existe trabajo en equipo.
- Dependencia de un solo cliente.
- No existe descripción de puestos.
- Alta estructura de costos.
- No existen manuales de normas y procedimientos.
- Sistema tecnológico obsoleto.

Fortalezas

- Accionistas con respaldo económico.
- Experiencia en el sector de seguros de salud.
- Pocos niveles jerárquicos.
- Descentralización de la toma de decisiones.
- Personal con dedicación y cultura organizacional.
- Pertenece a un centro médico.

Oportunidades

- Puesta en marcha del Sistema de Seguridad Social Dominicano.
- Algunos competidores desconocedores del nuevo sistema de Seguridad Social.
- Diseño de nuevos planes más competitivos.
- Expansión de los canales de distribución de los productos.
- Aumento de la red de centros de diagnósticos, centros médicos, y médicos afiliados.

²⁶ Elaboración con datos ofrecidos por la empresa mediante entrevistas a los principales ejecutivos.

Amenazas

- Aseguradoras aliadas a bancos comerciales capaces de ofrecer un servicio completo que le genere valor agregado significativo a los clientes.
- Alto poder de negociación de los clientes.
- Retraso en la actualización tecnológica.
- Incremento en la siniestralidad (índice de consumo del asegurado, con respecto a la prima pagada.)

2.5. Análisis del Entorno

En el contexto del ambiente externo existen oportunidades que facilitan el proceso de generar ventaja competitiva y amenazas que pueden afectar la rentabilidad de una empresa. Por esto resulta importante conocer y comprender el impacto que dichos factores tienen en la organización para el diseño de estrategias competitivas.

El ambiente externo incluye sectores que no forman parte de la industria pero generan un impacto indirecto en las operaciones diarias de la empresa. Viene representado por factores tanto políticos, económicos, sociales, tecnológicos como ecológicos. En ese sentido podemos preguntarnos: ¿Cuáles aspectos externos afectan a una empresa que se dedica a administrar el cuidado de la salud, en especial a la empresa en estudio?.

2.5.1. Análisis PESTE

El PESTE es el análisis de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos que rodean la empresa. Son factores externos que tienen un impacto directo y que no pueden ser manipulados por la organización. La importancia de este estudio radica en que facilita una visión del macro ambiente de la industria y sobre todo del sector al que pertenece la organización. A continuación mencionaremos algunos de los factores más importantes en el sector de igualas médicas, que tienen una influencia en las operaciones diarias de la ARS en estudio²⁷.

²⁷ Datos obtenidos mediante entrevistas a los principales ejecutivos de la empresa.

• Factores Políticos / legales

Uno de los aspectos más trascendentales en una empresa dedicada a la administración de riesgos de salud, lo constituye la Ley 87-01 (Sistema Dominicano de Seguridad Social.) Esta Ley viene a romper los esquemas tradicionales en el manejo de la salud en el país, puesto que a partir de su vigencia, el servicio de seguro médico es obligatorio para la población; además este sistema incluye nuevos mecanismos de controles.

En el ámbito político, los cambios de gobiernos afectan considerablemente la estructura del sector de igualas médicas, puesto que cada gobierno le da un enfoque diferente a sus estrategias; por ejemplo, uno puede concentrarse mas en el comercio exterior que en la industria de la salud.

• Factores Económicos

A medida que la tasa del dólar aumenta, en esa misma medida, los servicios de salud lo hacen, sobre todo en el renglón de medicinas. Esto viene reflejado al momento de ofrecerle cobertura clínica al asegurado. Otros elementos importantes son las fusiones y adquisiciones de empresas que permiten afianzar la ventaja competitiva, lo que implica mayor rentabilidad del negocio.

Por otro lado tenemos que la aplicación de nuevos impuestos provoca un aumento en el costo de los planes de salud, ya que la empresa necesita cubrir el gasto de impuestos.

• Factores Tecnológicos

El Internet es una herramienta de tecnología muy poderosa en estos días para las compañías de servicios. En el caso de una administradora de riesgos de salud, este facilita la promoción y publicidad de la empresa a planos nacionales e internacionales.

La tecnología que constantemente se desarrolla, permite agilizar los procesos de cobertura a los asegurados, así como el registro de reclamaciones médicas para fines de pagos.

• Factores Sociales

En nuestro país existe la noción de que el costo de los servicios de cuidados de la salud es alto, sin embargo, el Sistema de Seguridad Social enfatiza que estos deben ser prestados a precios módicos para que todo el mundo tenga la capacidad de obtenerlo.

• Factores Ecológicos

La contaminación ambiental es un factor que afecta porque genera enfermedades, y provoca el diseño de nuevos planes que contengan la cobertura de dichos males.

2.5.2. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

Michael Porter, uno de los gurús de administración estratégica desarrolló un modelo que permite que las empresas estudien los aspectos que crean oportunidades y amenazas. Este está representado por la integración de cinco fuerzas que generan la competencia en una industria: rivalidades entre compañías establecidas, el ingreso de competidores potenciales, amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores.

En la medida que cada una de estas variables obtengan mayor poder, en esa misma medida disminuye la capacidad de la empresa para generar ventaja competitiva. En nuestro objeto de estudio analizaremos todas las fuerzas²⁸, excepto la amenaza de productos sustitutos, puesto que en el ramo de las ARS no aplica.

- **Los competidores potenciales** están constituidos por aquellas empresas que no pertenecen a la industria pero que tienen la capacidad de hacerlo, si se deciden, por ejemplo, los bancos comerciales.
- **Las rivalidades entre compañías establecidas** se caracterizan por aquellas administradoras de riesgos de salud que ofrecen mejor servicio a menor costo.

²⁸ Información obtenida mediante los VIP de la empresa.

- **El poder de negociación de los proveedores** se refleja a través de las PSS (Proveedoras de Servicios de Salud), ya sean clínicas, centros médicos o profesionales de la salud que exigen mejores pagos de sus reclamaciones o de lo contrario suspenden el servicio.
- **El poder de negociación de los compradores** se caracteriza por todos aquellos asegurados que exigen mejor servicio de cobertura y menor costo de facturación de la póliza de seguro.

En síntesis, la situación que presenta la empresa se resume en una falta de integración entre los departamentos, sumado a una falta de definición de los mismos y en la ausencia de herramientas que faciliten la consecución de los objetivos organizacionales. Además de una estructura que no permite adecuar los objetivos y metas a las estrategias.

CAPITULO III

REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA EFICIENTIZAR UNA ARS. ESTUDIO DE CASO

III. REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA EFICIENTIZAR UNA ARS. ESTUDIO DE CASO

En este capítulo, planteamos el rediseño de la estructura organizacional de una administradora de riesgos de salud para lograr su eficiencia operativa, tomando como referencia nuestro estudio de caso. Propondremos una serie de cambios en la estructura actual de la empresa; tales como: algunas sub-unidades de negocios deberán sufrir modificaciones en los procedimientos de trabajo y otras serán eliminadas para fines de mejor integración entre los diferentes departamentos. En ese mismo orden, describiremos cada una de las dependencias, sus funciones y sus representantes. Además expondremos un conjunto de estrategias que ayudarán a la conformación de la nueva estructura organizacional.

3.1. La Matriz FODA

Cuando hablamos de la matriz FODA nos referimos a las estrategias que surgen de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. En otras palabras son aquellas tácticas que nacen de las amenazas, que ayudan a reducir debilidades, contrarrestar amenazas y aprovechar oportunidades existentes en una empresa.

Este tipo de matriz, va de la mano a la estructura organizacional, ya que, a través de ella se visualizan todas las estrategias que permitirán a la empresa mejorar su eficiencia; combinando aspectos internos (fortalezas y debilidades) contra aspectos externos (oportunidades y amenazas) que se necesita para lograr dichas estrategias.

La matriz FODA se fundamenta en que las empresas deben preocuparse por la forma en que enfrentarán los cambios existentes en el mundo de los negocios. Además, las posibles alternativas que se correlacionan en esta matriz, van a depender de la visión y misión de la organización, porque éstas son la base de todo y sustentan la razón de ser de la misma.

Tabla 2
Matriz FODA

MATRIZ FODA	FORTALEZAS – F 1. Accionistas con respaldo económico. 2. Experiencia en el sector de seguros de salud. 3. Pocos niveles jerárquicos. 4. Descentralización de la toma de decisiones. 5. Personal con dedicación y cultura organizacional. 6. Pertenecer a un centro médico reconocido a nivel nacional.	DEBILIDADES – D 1. Número reducido de centros de diagnósticos, centros médicos y médicos afiliados. 2. Deficiencia en el servicio al cliente. 3. Falta de coordinación entre la estructura y las estrategias administrativas. 4. No existe trabajo en equipo. 5. Dependencia de un solo cliente. 6. No existe descripción de puestos. 7. Alta estructura de costos. 8. No existen manuales de normas y procedimientos. 9. Sistema tecnológico obsoleto.
OPORTUNIDADES - O 1. El Sistema de Seguridad Social. 2. Algunos competidores desconocedores del nuevo sistema de Seguridad Social. 3. Diseño de nuevos planes más competitivos. 4. Expansión de los canales de distribución de los productos. 5. Aumento de la red de centros de diagnósticos, centros médicos, y médicos afiliados..	ESTRATEGIAS – FO 1. Creación de sucursales o agencias para penetrar a nuevos mercados. (F1 – O4.) 2. Diseño de nuevos productos y servicios a través de una alianza estratégica con un administrador de fondos de pensiones. (F2-O3) 3. Afiliación de centros médicos y laboratorios a nivel nacional. (O5, F1) 4. Creación de planes complementarios (odontología y últimos gastos) para todas las clases sociales. (O1-F2)	ESTRATEGIAS – DO 1. Desarrollo de un sistema de servicio al cliente a través de la implementación de círculos de calidad. (D2–D4-O2) 2. Diseño de manuales que contengan los pasos a seguir en la ejecución de tareas específicas de un puesto. (D5, D8-O4) 3. Implementación de un programa tecnológico integrado a todas las áreas de la empresa y que a la vez, cumpla con los requisitos de la superintendencia de ARS. (D9-O2)
AMENAZAS - A 1. Aseguradoras aliadas a bancos comerciales capaces de ofrecer un servicio completo que le genere valor agregado significativo a los clientes. 2. Alto poder de negociación de los clientes. 3. Retraso en la actualización tecnológica. 4. Incremento de la siniestralidad por los beneficios adicionales de la Seguridad Social.	ESTRATEGIAS –FA 1. Desarrollar planes de intercambio de productos a través de la alianza con un banco comercial. (F1-A1). 2. Desarrollo de un servicio que genere lealtad a la marca por medio del adiestramiento y capacitación del personal (F5-F2-A2)	ESTRATEGIAS –DA 1. Desarrollo e implementación de un sistema de presupuesto que permita reducir y controlar los costos. (D7-A4). 2. Diseño de un proyecto de renovación de la plataforma tecnológica (a nivel de hardware y software) de la empresa. (D4-D9-A3)

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

3.2. Descripción de la Estructura Propuesta

La estructura organizacional que proponemos es de tipo funcional, puesto que estará segmentada por departamentos, y a la vez, será de tipo geográfica porque contemplará algunas divisiones regionales que facilitará la penetración al mercado nacional.

Esta nueva estructura organizacional constará de un presidente, un gerente general, un gerente de operaciones, un gerente de negocios, un gerente de finanzas, un encargado de cómputos y un encargado de personal. Cada uno de ellos desempeñará funciones específicas que más adelante mencionaremos.

a) Departamento de Tecnología

Para una empresa de este tipo, resulta vital tener una base de datos integrados que permita satisfacer las necesidades de información, que la gerencia amerita para tomar decisiones de manera oportuna. Así también, debe poseer el soporte técnico necesario para mantener y satisfacer las necesidades de las operaciones de la empresa. Es por esto, que proponemos crear esta área.

Tendrá dependencias en la región Norte y Este y constará de un gerente de tecnología, un técnico en desarrollo de redes y un técnico en mantenimiento de redes.

b) Departamento de Auditoría

Proponemos eliminarlo ya que a la fecha implica un costo que no se justifica con el volumen de operaciones de la empresa. A consecuencia de esto se procederá a la contratación de auditores externos, quienes evaluarán los procesos internos cada seis meses.

c) Departamento de Reclamaciones y Servicios

Este departamento sufrirá algunas modificaciones, tales como: la función de facturación será eliminada puesto que ésta pasará directamente a finanzas; también la suscripción y

afiliación pasará a otro departamento; a causa de que no se debe mezclar los reclamos médicos con las cuentas por cobrar clientes.

Estará integrado por un gerente de operaciones, un encargado de servicios, tres digitadores, dos personas en cobertura, un mensajero, tres oficiales de servicio al cliente, un gerente médico, un encargado de afiliación (clínicas) y supervisores médicos (asignados por zonas.)

d) Departamento de Negocios

Este tendrá dependencias en las regiones Norte y Este del país y contará con un gerente de negocios, dos supervisores de ventas y cinco vendedores. Además, se le incluirá la función de promoción y publicidad, ya que consideramos, que a partir de análisis de costos realizado, es más factible producirla que sub-contratarla.

e) Departamento de Recursos Humanos

Este departamento sería totalmente nuevo y nos basamos en que la empresa está en crecimiento y necesitará un área específica dedicada a los manejos de todo lo relacionado al personal, incluyendo compensación y capacitación. Existirá un gerente de recursos humanos, un encargado de capacitación y adiestramiento y un encargado de nómina.

f) Departamento de Finanzas

Este departamento tendrá nuevas funciones y otras serán eliminadas. La función de facturación será incorporada en esta área, como se expuso anteriormente. En ese mismo orden, ya no coordinará las funciones de mensajería, conserjería ni recepción.

Existirá más división, en el sentido de que las funciones de cuentas por cobrar (un encargado) y por pagar (un encargado) serán separadas. Además habrá un analista financiero y un gerente de finanzas.

g) Presidente y Gerente General

El presidente y el gerente general permanecerán iguales hasta que la empresa crezca y pueda llegar a convertirse en un consejo administrativo.

3.3 Descripción de Puestos

Para que una organización funcione adecuadamente y bajo ciertos reglamentos, es imprescindible que exista una descripción de los puestos que integran la misma. En este sentido, se busca definir las funciones específicas que realizará la persona a ocupar un cargo y las condiciones que necesita dicho individuo para poder desempeñar ese puesto. A continuación presentamos las descripciones de los puestos que proponemos para la empresa; y el personal y/o cargos que dependerán de cada uno de ellos con sus respectivas funciones:

a) Gerente General

Se encargará de aprobar todas las propuestas de las diferentes áreas y de proporcionar todas las herramientas de apoyo y gestión de proyectos para las estrategias organizacionales. Se reportan a éste todas las gerencias y un asistente.

- *Asistente:* se encargará de tramitar los documentos a los diferentes gerentes de la empresa y de asistir al gerente general.

b) Gerente de Negocios

Se encargará de diseñar productos y servicios factibles y al mismo tiempo atractivos al mercado meta de la empresa. Además de promocionar dichos productos y realizar todas las suscripciones pertinentes. Tendrá a su cargo los supervisores de ventas, los vendedores, el encargado de publicidad y el encargado de suscripción.

- *Supervisores de ventas:* se encargarán de dar seguimiento a los vendedores en el manejo de las pólizas de nuevo ingreso y de ofrecer todas las herramientas necesarias para el cumplimiento de sus tareas.

- *Vendedores*: estos se encargarán de vender los planes realizados por el gerente de negocios a nivel nacional y mantener la cartera de afiliados.
- *Encargado de Promoción y Publicidad*: sus funciones se basarán en el diseño del concepto de venta. Además de promocionar la empresa a través de la radio, televisión y prensa.
- *Encargado de Suscripciones*: ingresará a la base de datos los nuevos afiliados, elaborará la identificación del asegurado (camets) y desarrollará el proceso de inclusión y exclusión de pólizas.

C) Gerente de Operaciones

Se asegurará de brindar un buen servicio al cliente y de proporcionar una amplia red de centros médicos, laboratorios y médicos a los asegurados. Además de generar los reportes para fines de pago de las reclamaciones de los proveedores de salud. Tendrá a su cargo un encargado de servicio, un gerente médico, supervisores médicos y digitadores.

- *Gerente Médico*: se encargará de la revisión de las reclamaciones médicas y de la inspección de los supervisores médicos, además del control de las afiliaciones de los diferentes proveedores de salud.
- *Supervisores Médicos*: se encargarán de la supervisión de los internamientos en los diferentes centros médicos y clínicas. También ayudarán en la revisión de las reclamaciones médicas.
- *Afiliación*: se encargará de la afiliación de los proveedores de salud a nivel nacional.
- *Encargado de Servicios*: supervisará las funciones de los digitadores y los que ofrecerán cobertura y autorizaciones a los asegurados. Además de coordinar las diferentes tareas que componen el proceso del servicio al cliente.

- *Digitadores:* se encargarán de digitar todas las reclamaciones recibidas de los diferentes centros y clínicas y médicos en general.
- *Oficial de Autorización y Cobertura:* sus funciones radicarán en autorizar los internamientos, emergencias, consultas y laboratorios a los pacientes según su cobertura.
- *Recepción y Mensajería:* se encargarán de brindar atención primaria al cliente y tramitar todos los documentos a nivel interno y externo.

d) Gerente de Finanzas

Se encargará de velar por el cumplimiento de las funciones de facturación, cuentas por pagar, cuentas por cobrar y todo lo concerniente a los registros contables y análisis financiero.

- *Encargado de Facturación:* sus funciones radicarán en emitir todas las facturas por cobrar de las pólizas familiares o individuales y de las empresariales según condiciones dadas por el departamento de negocios.
- *Encargado de cuentas por cobrar:* se enfocará en el cobro a todos los asegurados y tendrá a su cargo el área de caja.
- *Encargado de cuentas por pagar:* sus funciones serán el control de las cuentas por pagar de los proveedores de salud (clínicas, laboratorios y médicos); y otros suplidores.
- *Analista Financiero:* se encargará de realizar los estudios relacionados con la siniestralidad y del costo de la prima con relación a la siniestralidad.

e) Gerente de Tecnología

Sus funciones serán las de ofrecer soporte técnico a todos los departamentos y la de sugerir y aprobar herramientas tecnológicas que sean rentables y útiles a la empresa.

- *Encargado de Desarrollo:* se encargará de ajustar los softwares a las necesidades de la empresa en todas sus dependencias.
- *Encargado de Redes:* tendrá la responsabilidad de mantener la integración del sistema en todas las zonas (Este, Norte y Santo Domingo) y de los diferentes departamentos.

f) **Gerente de Recursos Humanos**

Sus funciones radicarán en la selección y reclutamiento, la preparación de nómina, y en la capacitación y adiestramiento constante del personal.

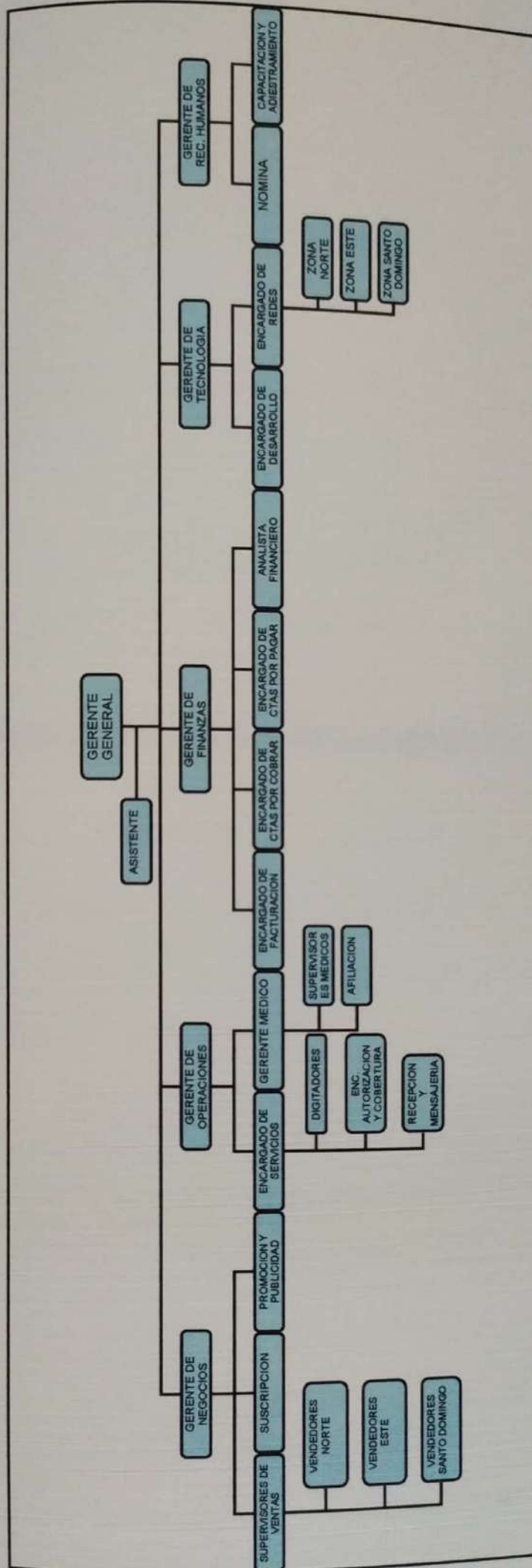
- *Encargado de Nómina:* Ingresar los empleados al proceso de nómina, solicitar el pago de la misma, y realizar todos los ajustes de salarios correspondientes.
- *Encargado de Capacitación y Adiestramiento:* capacitar y adiestrar a los empleados según los requerimientos de los diferentes departamentos a través de seminarios, charlas y estudios especializados.

3.4 Organigrama Propuesto

Las funciones anteriormente descritas las hemos plasmado de manera gráfica a través de un organigrama para obtener una mejor visualización de cómo estarían integradas los diferentes sub-unidades del negocio o departamentos y la jerarquía de los mismos.

Proponemos este modelo debido a que consideramos, que es el que más se ajusta a las necesidades que presenta la organización en estos momentos. Además, al estar en la etapa de crecimiento, es recomendable una estructura simple, pero con un enfoque de apertura, que le permita adecuarse a los cambios que presenta la industria de las administradoras de riesgo de salud en especial por la puesta en vigencia de la ley de seguridad social dominicana.

Figura 10
Organigrama Propuesto



Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La estructura administrativa de las organizaciones representa los cimientos sobre los cuales se erige y funciona la organización. La manera en que se dividen, organizan y coordinan las actividades de la organización; ofrece estabilidad y sirve para que los miembros de la organización trabajen unidos para alcanzar las metas. Además, sirve para relacionar a los empleados entre sí y para proveer la comunicación formal que se hace necesaria en toda empresa.

La estructura organizacional debe estar diseñada de forma que estén definidas claramente las líneas de jerarquía y la coordinación interdepartamental para el personal, en otras palabras, es delimitar la responsabilidad de las actividades y procesos y los resultados de los mismos. De esta manera, se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

El diseño organizacional es el proceso para decidir cuál es la forma adecuada de dividir y coordinar las actividades de la organización a la luz de las metas y el plan estratégico; así como de las circunstancias del entorno en el cual dicho plan se pone en práctica.

El rediseño de la estructura organizacional es una consecuencia de la definición de estrategias para alcanzar los nuevos objetivos establecidos para la organización. La nueva tendencia es formar estructuras más descentralizadas, ligeras, flexibles y sumamente competitivas; por consiguiente, una estructura eficaz contribuye a que los empleados desempeñen adecuadamente sus funciones.

El diseño organizacional ha evolucionado de enfocarse primordialmente en los factores internos de una organización, a orientarse conjuntamente por las circunstancias del entorno de la organización. La influencia del ambiente en la toma de decisiones de los gerentes, en cuanto al diseño organizacional; ha contribuido a que las empresas se inclinen a la reestructuración y a la mejora de los procesos. En consecuencia, las organizaciones se están convirtiendo en estructuras más delgadas y eficientes que pueden responder con mayor agilidad al ritmo de cambio de los mercados mundiales.

Por otro lado, proponemos algunas sugerencias que permitirán contribuir con la eficientización de la estructura organizacional de la empresa escogida como caso de nuestro estudio:

- Diseñar un organigrama que represente la estructura formal de la empresa, teniendo en cuenta los requerimientos de la ley de seguridad social dominicana y los cambios en sector de las igualas médicas.
- Elaborar los manuales de procedimiento de cada uno de los departamentos con sus respectivas descripciones de puestos.
- Establecer un sistema de comunicación interna (mural de informaciones, intranet, reuniones periódicas, boletines internos, etc.), con la finalidad de mejorar el flujo de información tanto en forma vertical como horizontal.
- Implementar un sistema tecnológico que permita optimizar el proceso de las operaciones de las diferentes áreas de la organización.
- Implementar un programa de capacitación y adiestramiento continuos para todo el personal.
- Establecer un programa motivación que incluya reconocimientos y recompensas para el personal.
- Monitorear y revisar constantemente los procesos internos a fin de mantener y mejorar la calidad de los mismos.
- Desarrollar una filosofía de mejoramiento continuo y de la administración de la calidad total.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- 1- Bateman, Thomas; "Administración: Una Ventaja Competitiva"; Cuarta Edición; Editora McGraw-Hill Interamericana; México; 2001.
- 2- Draft, Richard; "Teoría y Diseño Organizacional"; Sexta Edición; Editora Soluciones Empresariales; México; 2000.
- 3- Gibson, James; "Las Organizaciones"; Séptima Edición; Editora Addison-Wesley Iberoamericana; Estados Unidos; 1994.
- 4- Hill, Charles; "Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado"; Tercera Edición; Editora McGraw-Hill Interamericana; Colombia; 1996.
- 5- Koonz, Harold. "Administración: Una Perspectiva Global". Sexta Edición; Editora McGraw Hill Interamericana; México; 1994.
- 6- Stoner, James; "Administración"; Sexta Edición; Editora Prentice Hall Hispanoamericana; México; 1996.
- 7- Thompson, Arthur; "Administración Estratégica"; Segunda Edición; editora McGraw-Hill; México; 2000.