

**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
U.P.I.I.C.S.A.**

**SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO E
INVESTIGACIÓN**

T E S I S

**“REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA
DIRECCIÓN DE OPERACIONES Y DESARROLLO TÉCNICO
DE UNA INSTITUCIÓN DE SEGUROS, ESPECIALIZADA EN
SALUD”**

**Para obtener el grado de Maestro en Ciencias con Especialidad en
Administración**

P R E S E N T A :

ALEJANDRA ELÍAS HERNÁNDEZ

**DIRECTOR DE TESIS: DR. NICOLÁS
RODRÍGUEZ PERÉGO.**



2005

A DIOS.

Por darme la oportunidad de existir, por tu bondad y amor infinitos que me muestras en mi diario vivir y porque sin ti mi vida no tendría sentido.

A MIS PADRES.

Quiero agradecerles su amor y comprensión y pongo en sus manos un sueño más, fruto de su sacrificio y confianza, que Dios los bendiga siempre y los proteja.

A MARIO.

Ahora valoro mucho más el sentido de tu existencia y aprecio cada momento que compartimos, GRACIAS POR EXISTIR.

A GUSTAVO.

Por motivarme a estudiar la maestría, por el apoyo que me brindas y por los esfuerzos que haces para comprenderme pero sobretodo por los momentos que hemos compartido.

A ANA PAULA.

Por la inmensa satisfacción que tengo de que seas mi hija y por ser mi más grande motivación para salir adelante, y por todas las veces que me haces reír, te amo con todo mi corazón.

A MI BEBE.

Por la enorme felicidad que me haces sentir con cada movimiento y por ser mi gran motivo para concluir este proyecto que inicie con tanto entusiasmo, te amo con todo mi corazón.

AL DR. NICOLÁS.

Por su comprensión, su apoyo, pero principalmente por enriquecer mi vida con su conocimiento y experiencia.

A MI COMISION REVISORA.

Por compartir en algún momento de la maestría sus conocimientos y por motivarme a continuar adelante, por su alegría y entusiasmo, Muchas Gracias.

**A MIS AMIGOS Y
COMPAÑEROS DE LA
MAESTRIA.**

Por enriquecer mi vida con sus experiencias y por el entusiasmo de los días compartidos.

RESUMEN

Este trabajo de tesis consistió en analizar la Dirección de Operaciones y Desarrollo Técnico de una Institución de Seguros especializada en Salud, a fin de que esta área sea dotada de la estructura organizacional que le permita desempeñar sus funciones de la mejor manera, tomando en consideración las condiciones de su entorno.

El planteamiento de un cambio organizacional como el que resulta de los propósitos de esta tesis pasa por el estudio de los conceptos fundamentales relacionados con la reestructuración organizacional y la aplicación de técnicas diseñadas con el objetivo fundamental de ofrecer herramientas que se adapten a las condiciones y características de cada caso concreto. Por ello se analizan y comparan las más conocidas técnicas de cambio organizacional al mismo tiempo que se distinguen las diversas circunstancias que hacen más importante a una u otra, según el enfoque de contingencias, resultando como la más adecuada para los efectos deseados, el Desarrollo Organizacional.

La propuesta que surge de esta investigación se basa en una reestructuración total en la que se detallan las funciones y actividades de cada puesto, haciendo hincapié en la necesaria vinculación con los objetivos definidos a la Dirección de Operaciones y Desarrollo Técnico de la empresa, objeto de la reforma. Cabe resaltar que, además, la propuesta cumplió con requisitos prácticos relacionados con la viabilidad y el costo requeridos para su puesta en marcha.

Por último, hay que resaltar que la propuesta fue presentada y aprobada por la Dirección General de la organización y que fue implantada a corto plazo, obteniendo los resultados esperados en cuanto al logro de los objetivos de la Dirección y de la misma organización.

SUMMARY

This thesis consists of analysis of the Operations and Technical Development Leadership in Health Oriented Insurance Companies. The purpose of the thesis is to help establish an organizational structure which would improve departmental procedures by taking industry conditions into account.

In proposing the organizational change in this thesis, fundamental concepts were studied as they related to the organizational restructuring and the application of techniques designed to offer tools which adapt to the conditions and characteristics of each specific case. In doing so, the best known "organizational change" techniques were analyzed and compared

The best known "Organizational Change" techniques were analyzed and compared under differing situations and circumstances. Special attention was placed on choosing the best option in each situation as to achieve optimal organizational development.

The proposal is based on a total restructuring which breaks out the responsibilities, activities and descriptions of each position in detail as they relate to the Operations and Technical Development Leadership's objectives. It is worth noting, the proposal met the practical requirements related to viability and cost.

Finally, please note the proposal was presented and approved by the Organization's Leadership and was implemented shortly after meeting the Leadership's goals and reaching its expectations.

ÍNDICE

<i>INTRODUCCIÓN</i>	3
<i>CAPÍTULO 1. "Cambio organizacional y Desarrollo organizacional"</i>	5
1.1. Cambio Organizacional.	5
1.2. Definición de la Estructura y el Diseño de la Organización.	8
1.3. Enfoque de Contingencias para el Diseño Organizacional.	13
1.4. Aplicaciones del Diseño Organizacional.	14
1.5. Costos y Beneficios del Cambio.	17
1.6. Tres etapas del cambio.	17
1.7. Resistencia al cambio organizacional.	17
1.8. Implantación exitosa del cambio.	20
1.9. Actividades positivas para lograr apoyo.	20
1.10. Técnicas para el cambio organizacional.	22
1.10.1. Modificación de la conducta organizacional.	22
1.10.2. Administración por objetivos.	22
1.10.3. Desarrollo Gerencial.	25
1.10.4. Auditoria administrativa.	28
1.10.5. Ciclo de control.	28
1.10.6. Desarrollo organizacional.	30
1.10.6.1. Definición.	30
1.10.6.2. Comprensión del Desarrollo organizacional.	32
1.10.6.3. Existen 3 criterios para determinar si es desarrollo organizacional.	32
1.10.6.4. Fundamentos del Desarrollo organizacional.	33
1.10.6.5. Características del Desarrollo organizacional.	35
1.10.6.6. Proceso del Desarrollo organizacional.	36
1.10.6.7. Beneficios y limitaciones del Desarrollo organizacional.	37
<i>CAPÍTULO 2. "Análisis Situacional"</i>	38
2.1. Sector salud en México.	38
2.2. Instituciones de Seguros Especializadas en Salud (ISES).	43
2.3. Diferencias de los servicios de gastos médicos mayores y Salud.	44
2.4. Diferencias entre ISES y Seguro Social.	45
2.5. Requisitos para funcionar como ISES:	48

<i>CAPÍTULO 3. " Situación de la empresa, enfocada a la Dirección de operaciones y desarrollo técnico "</i>	<i>50</i>
3.1. Descripción de la empresa.	50
3.2. Problemática.	52
3.3. Estructura de la Compañía.	57
3.4. Problemática de la Dirección de Operaciones y Desarrollo Técnico.	72
3.5. Objetivos de la Dirección de operaciones y desarrollo técnico.	75
<i>CAPÍTULO 4. "Planteamiento de una propuesta factible"</i>	<i>77</i>
4.1. Análisis de organigramas.	77
4.2. Propuesta de cambios a la Dirección de operaciones y desarrollo técnico.	83
<i>CONCLUSIONES</i>	<i>93</i>
<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	<i>96</i>

INTRODUCCIÓN

Debido a que la Institución de seguros especializada en salud que vamos a estudiar ha tenido un crecimiento importante en su cartera de asegurados y dado a que tiene pocos años de haber sido constituida como tal.

Es de vital importancia que analice el ambiente en el que se encuentra así como los cambios que requiere hacer para cumplir con las expectativas de servicio de sus clientes y con los requerimientos de las autoridades para encontrar el equilibrio como organización y continuar en el mercado asegurador.

Una de las Direcciones más importantes y que está directamente involucrada en lo comentado anteriormente es la Dirección de operaciones y desarrollo técnico.

Por ello que el objetivo de esta Tesis sea el analizar la problemática de la Institución enfocada principalmente a esta Dirección, a fin de proponer los cambios que se consideren necesarios para apoyar al logro de las metas de la misma.

Para llevar a cabo lo anterior se hace necesario que la tesis se conforme de cuatro capítulos, que se describen a continuación:

En el Capítulo 1 se da a conocer como son tratados y conceptualizados los temas relacionados con el cambio organizacional y el desarrollo organizacional por diferentes autores, me refiero a estos temas principalmente ya que serán la base y referencia de este trabajo.

En el capítulo 2 se comenta acerca de la situación del sector salud en México, se habla acerca del perfil que presentan las empresas que se dedican a la administración de la salud, así como de las Instituciones de Seguros especializadas en Salud (ISES), también se especifica los requisitos que deben cumplir estas últimas para operar en México, en términos generales se plantean los términos económicos y de competencia que se surgen alrededor de las ISES.

El capítulo 3, contiene una descripción de la empresa, de como inicia actividades en México, y el comportamiento de la misma en su entorno, las adecuaciones y lineamientos que tiene que cumplir para lograr la aprobación de las autoridades, también se plantea la problemática que presenta la institución durante varios años hasta llegar a la plataforma de estudio, así como la estructura de la misma en forma general.

Con base en el análisis de su entorno se detectan algunas de las principales demandas como son: que el flujo operativo de la emisión de una póliza sea

eficiente y oportuno, no incurrir en multas o sanciones por parte de las autoridades, y una vez que se analicen los principales índices e indicadores financieros de rentabilidad se tomen las medidas necesarias para mejorar la suficiencia de los mismos.

Posteriormente derivado del mismo análisis, se detalla la problemática de la Dirección de operaciones y desarrollo técnico.

Por último este mismo capítulo, se plantean los objetivos que cada área de la dirección tienen que cumplir.

En el capítulo 4 una vez analizada la situación de la dirección de operaciones y desarrollo técnico, se determina que para poder cumplir con las expectativas de sus clientes y fuerza de ventas, así como con las principales demandas, es necesario que cuente con una estructura organizacional suficiente con establecimiento específico de funciones y de manera formal de cada una de las áreas que conforman la dirección de operaciones y desarrollo técnico.

Lo anterior se realizó elaborando un comparativo con otra institución del mismo giro, sin perder de vista las metas y objetivos de la institución de seguros especializada en salud en estudio, así como de su mercado.

CAPÍTULO 1. "Cambio organizacional y Desarrollo organizacional"

En este capítulo citaremos aquella literatura que nos hablará acerca del cambio organizacional y el desarrollo organizacional, permitiéndonos así tener en este mismo trabajo el sustento teórico de nuestro análisis y propuesta.

1.1. Cambio Organizacional.

Existen dos temas importantes para la administración:

- El Cambio Organizacional y
- El enfoque de contingencias en la administración.

El cambio organizacional es la readaptación de la organización a la demandas de cambios derivadas del medio ambiente, el enfoque de contingencia es la afirmación y creencia de que la correcta solución para los problemas depende de la situación

De acuerdo a lo establecido por Keith Davis y Jonh W. Newstrom⁽¹⁾ un cambio es toda modificación que ocurre en el ambiente de trabajo y afecta la manera en que deben actuar los empleados. Los cambios pueden ser no planeados, drásticos o graduales, positivos o negativos, fuertes o débiles, lentos o rápidos y estimulados interna o externamente. Sin importar su fuente, naturaleza, origen, ritmo o intensidad, los cambios pueden tener efectos profundos en quienes lo sufren.

El cambio puede generar presiones y conflictos que tarde o temprano causen la rotura en alguna parte de la organización, ejemplo: que un empleado empiece a sentirse insatisfecho y que renuncie.

Los cambios requieren de nuevos ajustes, para lograr un equilibrio dentro de la organización. La responsabilidad del gerente es implantar cambios organizacionales en forma continua para lograr un mejor ajuste entre la compañía y su entorno, también deben ser proactivos es decir deberán anticiparse a los acontecimientos, iniciar cambios y controlar el destino de la organización, así como también deberán restaurar y mantener el equilibrio grupal y el ajuste individual que se alteran con el cambio.

Algunas de las respuestas al cambio son las actitudes de cada empleado, las cuales en muchas ocasiones dependen de la opinión que estos tengan respecto al cambio, otra causa es el ambiente laboral.

En ocasiones cuando algunas personas son observadas o piensan que alguien se preocupa por ellas, actúan de manera diferente.

Existen también respuestas grupales, cuando las personas tienen algún vínculo con un grupo tienden a pensar en que estamos juntos y lo que ocurra nos afecta a todos.

(1)Keith Davis, John W. Newstrom, Comportamiento humano en el trabajo, Editorial Mc Graw Hill, Edición undécima 2002, página 395.

Los pasos básicos necesarios para adaptar la organización al medio ambiente son los que se incluyen en el modelo de cambio organizacional. Estos son⁽²⁾:

1. El medio ambiente tiene un conjunto de oportunidades y problemas. Estos impactan a la organización en una serie de demandas.
2. La organización tiene algunos puntos fuertes y debilidades características. Todas estas características determinan la capacidad de la organización para proporcionar productos y servicios al medio ambiente.
3. La capacidad o incapacidad de la organización para responder a la demanda con una oferta adecuada, puede verse, como indicación de una adaptación buena, regular, o pobre, entre el medio ambiente y la organización.
4. En la medida en que exista una adaptación inadecuada entre la organización y su medio ambiente, existe la necesidad de una definición del problema
5. La definición del problema conduce a una serie de soluciones estratégicas opcionales que especifican las formas en que la organización puede buscar una mejor adaptación entre organización y medio ambiente.
6. Una de las opciones se selecciona como la solución estratégica, la que maximizará la adaptación entre organización y medio ambiente.
7. La solución estratégica seleccionada se ejecuta
8. El cambio organizacional propuesto por la solución estratégica debe resultar en una mejor adaptación entre organización y medio ambiente.

El medio ambiente ⁽³⁾. Surgen demandas externas que se plantean a la organización, incluyen oportunidades y problemas. Las oportunidades son eventos, tendencias, y posibles estados futuros que facilitan la realización de la misión de la organización y que le permiten lograr sus objetivos. Las limitaciones incluyen problemas, amenazas, y requisitos impuestos los que, pueden retardar la realización de la misión y objetivos organizacionales.

El medio ambiente social ⁽⁴⁾: Los acontecimientos y tendencias que se presentan en el medio ambiente social pueden tener impactos inmediatos o posteriores sobre una organización, como por ejemplo control en la natalidad, cambio en la población. El medio ambiente político: el medio ambiente económico puede presionar a los poderes políticos para que elaboren leyes que afecten los medios ambientes social y económico, regulación de salarios y condiciones de trabajo, sindicatos, estándares que deben reunir los productos, y contaminación ambiental. El ambiente económico: El Producto Nacional Bruto (PNB) es el elemento central. Los subproductos del PNB incluyen el ingreso personal disponible y el estándar de vida, niveles de precios, disponibilidad de capital, etc.

La estructura organizacional y sus debilidades ⁽⁵⁾: Para responder a los

(2) Stephen R. Michael, Fred Luthans, George S. Odiorne, W. Warner, Editorial Mc Graw Hill, Edición primera, 1983, página 18.

(3) idem página 22.

(4) idem página 16.

(5) idem página 17.

desafíos de su medio ambiente, una organización necesita explotar sus fuerzas y si puede, sus debilidades. Las fortalezas son atributos que permiten un buen desempeño y las debilidades son atributos que obligan a un desempeño pobre. Existen dos fuerzas funcionando en cualquier organización, burocratización e innovación. La primera tiende a mantener estable a la organización, la última a hacerla flexible.

Burocratización ⁽⁶⁾. Significa establecer formas habituales para realizar el trabajo de la organización. El conjunto de pautas de comportamiento que resultan del proceso de burocratización, bajo circunstancias normales, tiene resultados predecibles: una disminución en el costo unitario de la producción. Otro resultado de la burocratización, es que el personal tiende a internacionalizar las exigencias de su papel en el trabajo y las guías normativas para la toma de decisiones.

La burocratización contribuye a la fortaleza de la organización en la medida en que la estructura organizacional resultante refleja formas eficientes y efectivas de cumplir su misión y lograr sus objetivos. El proceso de innovación también puede contribuir a la formación de fortaleza y debilidades de la organización. Las innovaciones producirán fortalezas cuando estén fundadas en la exacta percepción de acontecimientos en el medio ambiente.

Innovación ⁽⁷⁾. Ocurre cuando una organización responde a una demanda ambiental cambiando su estructura, proceso, o conducta organizacional, para ser capaz de satisfacer la demanda.

Adaptación medio ambiente-organización⁽⁸⁾. Una buena adaptación significa que la organización es capaz de satisfacer las demandas con una adecuada oferta de productos sin haber demasiados cambios en su estructura, procesos y comportamientos. Por el contrario, existirá una adaptación deficiente entre medio ambiente y organización si el periodo estimado mostrará una súbita disminución de la demanda en el momento en que la compañía está construyendo una nueva planta.

Definición del problema ⁽⁹⁾. Se requiere definir el problema u oportunidad. La forma más simple de hacerlo es preparar la definición específicamente en términos de la diferencia existente entre la demanda ambiental y la capacidad de la organización para satisfacerla.

En lo posible la definición de problemas y oportunidades organizacionales debe ser resumida en las categorías de burocratización e innovación. La primera incluirá cosas como papeles o trabajos mal definidos, vagas políticas que terminan en decisiones inconsistentes, poderes inadecuados de toma de decisiones en los niveles más bajos, sistemas administrativos de información pasados de moda que no reflejan con precisión las operaciones actuales. Las oportunidades de innovación podrían incluir estrategias para capturar mayores porciones de los crecientes mercados, un cambio en las regulaciones del gobierno que favorezcan los productos o servicios de las empresas.

(6) Stephen R. Michael, Fred Luthans, George S. Odiome, W. Warner, Técnicas para el cambio organizacional, Editorial Mc Graw Hill, Edición primera, 1983, página 17.

(7) idem página 20

(8) idem página 22

(9) idem página 22

Elección de soluciones estratégicas⁽¹⁰⁾. Toda organización se enfrenta constantemente a una serie de limitaciones que restringen lo que aparece como viable en un momento dado. El mismo medio ambiente puede ofrecer obstáculos. Internamente también, pueden existir una variedad de limitaciones. Cuando una solución aparece como la ideal pero supone problemas reales en el corto plazo que impiden adoptar directamente esta solución ideal.

Implantación de la solución ⁽¹¹⁾. La realización de un cambio organizacional, debe ser programada. El programa consistirá en la lista de recursos que serán necesarios, un calendario de fechas en que se realizará, asignación de responsabilidades, fechas en que se llevarán a cabo las diferentes actividades. El programa se convertirá en un presupuesto, el presupuesto constituirá un estándar

Adaptación mejorada entre el medio ambiente y organización. Así, con un programa, presupuesto, y fechas de vencimiento, se ha completado el trabajo de papeleo, es en el estado de implantación del cambio organizacional en donde pueden aparecer las mayores dificultades.

1.2. Definición de la Estructura y el Diseño de la Organización.

El proceso de organización⁽¹²⁾ se define como la creación de la estructura de una organización, el reto de un Gerente consiste en diseñar una estructura organizacional que permita a los empleados realizar su trabajo con eficacia y eficiencia, alcanzando al mismo tiempo las metas y objetivos de la organización.

⁽¹³⁾La idea de estructura es realmente simple, es la forma en la cual se arreglan sus partes. Las organizaciones tienen reglas y procedimientos que tienen un propósito para sus miembros, varían en su grado de complejidad así como en el grado de autonomía de su personal y sus unidades.

Algunos de los propósitos del proceso de organización son⁽¹⁴⁾:

- Dividir el trabajo por realizar en tareas y departamentos específicos
- Asignar las tareas y responsabilidades relacionadas con las tareas individuales
- Coordinar las diferentes tareas de carácter organizacional
- Agrupar las diferentes tareas en unidades
- Establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos
- Determinar las líneas formales de autoridad
- Asignar y desplegar los recursos de la organización

(10) Stephen R. Michael, Fred Luthans, George S. Odiorne, W. Warner, Editorial Mc Graw Hill, Edición primera, 1983, página 19.

(11) idem, página 20.

(12) Stephen P., Mary Coulter, *Administración*, Editorial Prentice may, Edición Sexta 2000, página 300.

(13) Richard Hall, *Organizations*, Editorial Mc Graw Hill, México D.F. 1991 página 48.

(14) Stephen P. op cit. página 300.

Cuando los gerentes desarrollan o modifican la estructura de una organización, están aplicando en realidad el diseño organizacional, un proceso que implica tomar decisiones acerca de seis elementos claves ⁽¹⁵⁾:

- a. Especialización en el trabajo
- b. Departamentalización
- c. Cadena de mando
- d. Amplitud de control
- e. Centralización y descentralización y
- f. Formalización

A continuación se describen cada uno de estos elementos claves:

- a. Especialización en el trabajo ⁽¹⁶⁾

Actualmente se emplea la especialización en el trabajo para describir el grado en que las tareas de una organización están divididas en trabajos separados, su aspecto esencial es que en ella no se asigna la realización de todo un trabajo a un solo individuo, sino que se divide en varios pasos, cada uno de los cuales es llevado a cabo por una persona diferente. Los empleados se especializan individualmente en una sola parte de determinada actividad, y no en la actividad completa.

Es razonable que las habilidades de los empleados para realizar una tarea mejoren y se acrecienten mediante la repetición, otro factor importante es que la capacitación del empleado para la especialización es más eficiente desde el punto de vista de la organización, porque resulta más fácil y menos costoso localizar y capacitar trabajadores para realizar tareas específicas, repetitivas y limitadas, que encontrar y capacitar trabajadores para que realicen todas las tareas. Esta diferencia es especialmente válida en el caso de operaciones muy sofisticadas y complejas.

En la actualidad, la mayoría de los gerentes consideran la especialización del trabajo como un mecanismo importante de organización, pero no como una fuente de inagotables incrementos de productividad.

- b. Departamentalización ⁽¹⁷⁾

La base sobre la cual se agrupan los trabajos a fin de alcanzar las metas organizacionales se conoce como la departamentalización. Toda organización cuenta con su propia forma específica de clasificar y agrupar las actividades de trabajo.

Históricamente, una de las formas más populares de agrupar las actividades ha considerado en hacerlo de acuerdo con las funciones por realizar, es decir, aplicando la departamentalización funcional, esta puede aplicarse en organizaciones de cualquier tipo, aunque las funciones cambian de acuerdo con los objetivos y actividades de trabajo de cada organización. La principal ventaja de este tipo de agrupamiento es la eficiencia que se obtiene al conjuntar en unidades comunes a las especialidades similares y a las personas que poseen habilidades, conocimientos y orientaciones semejantes.

(15) Stephen P., Mary Coulter, *Administración*, Editorial Prentice may, Edición Sexta 2000, página 300.

(16) Idem, página 301.

(17) idem página 302.

Las unidades de trabajo también pueden departamentalizarse según el tipo de producto que elabore la organización; es decir, mediante una departamentalización de productos. Si las actividades de una organización fueran de servicios, en lugar de relacionadas con productos, cada servicio tendría que agruparse por separado. Cada departamento ofrecería un conjunto de servicios conexos bajo la dirección de un gerente de servicio.

Otro método de departamentalización toma como base la geografía o el territorio, es decir, la departamentalización geográfica.

También puede haber departamentalización por procesos, en el cual las actividades están agrupadas de acuerdo con el flujo de los productos o de los clientes, cada proceso requiere habilidades particulares, este enfoque provee una base para la categorización homogénea de las actividades de trabajo.

Una última forma de realizar la departamentalización se basa en el tipo particular de clientes que la organización intenta atraer. Esto se conoce como la departamentalización por clientes. La suposición fundamental de la departamentalización por clientes es que los clientes de cada departamento tienen un conjunto de problemas y necesidades en común que pueden ser atendidos mejor si se cuenta con especialistas para cada caso. Con frecuencia, las organizaciones grandes combinan la mayoría de estas formas de departamentalización o todas ellas.

La rígida departamentalización por funciones se ha complementado con el uso de equipos multidisciplinarios que cruzan las líneas de demarcación departamental tradicionales.

La característica principal de los equipos multidisciplinarios es que en ellos se reúnen diversos expertos cuyos caminos podrían no haberse cruzado jamás en una organización de tipo tradicional, a pesar de que su trabajo fuera sumamente interdependiente. En la actualidad, encontramos contadores de costos que pertenecen al mismo equipo que gerentes de operaciones; a diseñadores de productos que colaboran con empleados del departamento de compras; y a profesionales de marketing que trabajan conjuntamente con ingenieros investigadores.

Los equipos interdisciplinarios hacen de todo, desde diseñar un nuevo producto y asegurarse de que llegue al mercado hasta elaborar una estrategia corporativa a largo plazo o diseñar la nueva distribución física para la planta de producción.

c. Cadena de Mando ⁽¹⁸⁾.

Es una línea continua de autoridad que va desde los niveles más altos de la organización hasta los niveles más bajos, indicando quién le reporta a quién, lo cual ayuda a los empleados a conocer quién les proporcionará apoyo para resolver un problema y a quién tienen que responder.

(18) Stephen P., Mary Coulter, *Administración*, Editorial Prentice may, Edición Sexta 2000, página 305

Para comprender mejor este elemento es conveniente mencionar los siguientes conceptos:

Autoridad. Se refiere a los derechos inherentes de la persona que ocupa una posición administrativa, para dar órdenes y esperar que éstas sean obedecidas.

El hecho de que cada posición administrativa dentro de la estructura de cualquier organización tenga un lugar en la cadena de mando confiriendo también un cierto grado de autoridad ayuda a la toma de decisiones y a la coordinación de la organización.

Cuando se nos otorga el derecho a realizar algo se asume la obligación de realizar las actividades designadas.

Unidad de Mando. Es cuando en una organización se tiene un solo superior y ante quien será directamente responsable, actualmente estos conceptos han dejado de ser primordiales, debido a que el hecho de que los empleados tengan en su poder algún tipo de información les lleva a no consultar en forma directa los canales formales es decir la cadena de mando, al igual el hecho de que los empleados tengan poder para tomar decisiones que antes solamente estaban a cargo de la gerencia.

d. Amplitud de Control ⁽¹⁹⁾.

Cuando nos referimos a amplitud de control estamos pensando en cuantos subordinados puede supervisar un gerente en forma eficiente y eficaz, nunca se ha podido llegar a un consenso, pero los primeros autores de la administración eran partidarios de alcances pequeños no más de seis personas, en donde los ejecutivos de un nivel más alto deberán tener un alcance de control más pequeño que los gerentes de nivel medio y así sucesivamente.

Si se analizan algunas variables de contingencia es más fácil poder determinar con mayor exactitud el alcance de control, como por ejemplo: capacitación y experiencia, semejanza y complejidad de tareas, grado en que se hayan establecido los procedimientos, sofisticación del sistema de información, la cultura organizacional, etc.

Este concepto es importante porque determina cuanto niveles y gerentes tendrá una organización, lo cual ayudará a que el diseño organizacional sea más eficiente.

Las grandes amplitudes va acorde con la reducción de costos, gastos generales, acelerar la toma de decisiones, incrementar la flexibilidad, acercamiento a los clientes, conceder poder a los empleados, sin embargo para no causar daño por el aumento de amplitudes se requiere de capacitación para los empleados.

e. Centralización y descentralización ⁽²⁰⁾.

(19) Stephen P., Mary Coulter, Administración, Editorial Prentice may, Edición Sexta 2000, página 306.

(20) idem página 308.

Por Centralización se refiere al grado en que la toma de decisiones se lleva a cabo en los niveles más altos de la organización, para lo cual la intervención de los empleados de nivel más bajo es nula, sin embargo, si se permite que los niveles bajos hagan aportaciones en la toma de decisiones se dice que una organización es descentralizada. Actualmente no existe una organización que este completamente centralizada o descentralizada. Actualmente la tendencia es a descentralizar a fin de que exista mayor flexibilidad y se responda mejor, los gerentes de nivel bajo se encuentran más cerca de la operación lo que les permite tener un conocimiento más detallado de los problemas y por ende una visión más clara de cómo resolverlos.

Existen algunos factores que influyen para que exista un mayor grado de centralización y descentralización⁽²¹⁾ y son los siguientes:

MAS CENTRALIZACIÓN	MAS DESCENTRALIZACION
Ambiente estable	Ambiente complejo e incierto
Los gerentes de nivel bajo no tienen capacidad ni tampoco tanta experiencia en la toma de decisiones como los gerentes de alto nivel	Los gerentes de nivel bajo son capaces y tienen experiencia en la toma de decisiones
Los gerentes de nivel bajo no desean intervenir en las decisiones	Los gerentes de nivel bajo desean intervenir en las decisiones
Las decisiones son significativas	Las decisiones son relativamente secundarias
La organización se enfrenta a una crisis o existe el riesgo de que la compañía fracase	La cultura corporativa está abierta para permitir a los gerentes que hagan oír su voz acerca de lo que sucede .
La compañía es grande	La compañía esta geográficamente dispersa
La implementación eficaz de las estrategias de la compañía depende de que los gerentes se abstengan de opinar acerca de lo que sucede.	La implementación eficaz de las estrategias de la compañía depende de que los gerentes participen y tengan suficiente flexibilidad para tomar decisiones.

f. Formalización ⁽²²⁾.

Se refiere al grado en que las actividades están estandarizadas en la organización y también en la medida en que el comportamiento de los empleados están basados en reglas o procedimientos.

Cuando existe una alta formalización se cuenta con descripciones de puestos detallada, con procedimientos bien definidos que abarcan cualquier proceso que tenga que ver con el trabajo. Si la formalización es baja el

(21) Stephen P., Mary Coulter, Administración, Editorial Prentice may, Edición Sexta 2000, página 308..

(22) idem página 308.

comportamiento de los empleados está relativamente no estructurado y los empleados tienen un amplio grado de libertad para elegir la forma en que desarrollarán su trabajo. El hecho de trabajar con procedimientos estándar elimina la opción de que el empleado haga su trabajo de otra forma incluso no le da la oportunidad de plantearse hacerlo de otra forma.

1.3. Enfoque de Contingencias para el Diseño Organizacional.

No todas las organizaciones se encuentran estructuradas de la misma forma, incluso aunque sean semejantes en tamaño. El diseño ideal depende de varios factores de contingencia ejemplo⁽²³⁾:

- Organizaciones mecanicistas y orgánicas

Organizaciones mecanicistas. Este tipo de organizaciones manejan una estructura muy rígida y controlada, por ende se da una alta especialización, departamentalización, con escasa amplitud de control, y de acuerdo a las características que se comentaron se da muy poca participación por parte de los empleados. Con todo lo anterior los empleos son sin mayores complicaciones, rutinarios y estandarizados, en donde cada persona se encuentra supervisada siempre por su superior.

Con esta forma de trabajar lo que se intenta es minimizar el impacto de las diferencias de personalidad, juicio o la ambigüedad.

La organización orgánica, tiene una estructura adaptativa y flexible lo cual ayuda a efectuar cambios con rapidez, aplican la división de trabajo sin que los empleos sean estandarizados en un alto nivel, existe un grado alto de capacitación, en donde se trabaja generalmente mediante equipos con escasa supervisión.

- Estrategia y estructura

Mediante la Estructura los gerentes pueden lograr los objetivos planteados, dado que la estructura se tiene que adaptar a la estrategia de la Compañía, por ejemplo cuando se hacen cambios en la estrategia en muchas ocasiones se tiene que modificar la estructura de la organización para poderlas llevar a cabo.

La mayoría de los marcos actuales de contingencia estrategia-estructura tienden a centrarse en tres dimensiones estratégicas:

1. Innovación Refleja el deseo de encontrar innovaciones significativas, para lo cual se requiere flexibilidad y libre flujo de información.
2. Minimización de costos. Refleja el interés de mantener sus costos bajos con un estricto control, se requiere de eficiencia, estabilidad y estrictos controles
3. Imitación tiene la intención de minimizar el riesgo y maximizar las ganancias, aplican las características estructurales de ambas modalidades.

(23) Stephen P., Mary Coulter, Administración, Editorial Prentice may, Edición Sexta 2000, página 309-314.

- Tamaño y estructura

El tamaño de la organización influye en su estructura, las organizaciones grandes tienen un mayor grado de especialización, departamentalización y centralización que las organizaciones pequeñas, el tamaño afecta la estructura en proporción descendente, el tamaño es menos importante a medida que una organización crece.

- Tecnología y estructura

Siempre se utiliza un grado de tecnología para convertir los insumos en productos, para lograr los objetivos se tiene que combinar equipo, materiales, experiencia en diferentes actividades.

- Incertidumbre ambiental y estructura

Dentro del mundo de las organizaciones se puede decir que hay organizaciones con ambientes estables sin mayores complicaciones en donde un diseño mecanicista tiende a resultar más eficaz y otras con ambientes en constante movimiento y con cierto grado de complejidad, en donde los recursos tienden a ser escasos y por ende se requiere de mayor flexibilidad misma que se puede obtener mediante un diseño orgánico.

1.4. Aplicaciones del Diseño Organizacional.

La siguiente información que se presenta describirá los diferentes tipos de organizaciones que existen así como las características de cada una de ellas, también se resaltarán los casos en donde se pueden aplicar, lo cual será de mucha utilidad para respaldar el planteamiento de mi propuesta ⁽²⁴⁾:

- Estructura simple.

No es compleja, tiene un grado de departamentalización bajo, gran amplitud de control, autoridad, centralizada en una sola persona, y poca formalización, es una organización plana con dos o tres niveles verticales. Algunas de las ventajas son: es rápida, flexible, se puede mantener con un bajo costo, lo anterior se puede llevar mejor cuando se habla de organizaciones pequeñas, porque conforme esta crece la toma de decisiones se empieza a complicar y se hace más lenta por encontrarse bajo la responsabilidad de una sola persona, si la estructura no se modifica es probable que la firma vaya perdiendo fuerza en el mercado y en un futuro pueda fracasar, implica un riesgo porque todo depende de una sola persona, si algo le ocurriese a esa persona se pierde el centro de información y la toma de decisiones.

- Burocracia.

A medida que una compañía crece, llega el momento en que tiene que contratar más personal, para hacer frente a sus responsabilidades y compromisos y a medida que esto sucede la estructura se vuelve más especializada y formalizada, se tienen que introducir reglas y reglamentos, se agregan niveles de administración y la organización se vuelve más

(24) Stephen P., Mary Coulter, Administración, Editorial Prentice may, Edición Sexta 2000, página 314-320.

burocrática, por esta debemos entender una organización con base en el orden, la lógica y con uso legítimo de autoridad. Cuando esto sucede se pueden usar dos tipos de estructura la funcional cuyo interés es lograr la eficiencia de la división del trabajo, agrupando por especialidad similar en grupos funcionales, y la otra es la estructura divisional, creando divisiones o unidades estratégicas de negocios.

- Estructura funcional.

Diseño organizacional que reúne en grupos a las especialidades ocupacionales que son similares o que tienen alguna relación, minimizando la duplicación de personas y aumenta la identificación con sus compañeros porque tienen cosas en común.

- Estructura divisional.

Es una estructura que está compuesta por divisiones separadas, con cierta autonomía, con un gerente responsable de dicha división. Está enfocada a resultados, cada ejecutivo de la división es responsable de lo que sucede con sus productos o bien servicios, sin embargo en este tipo de estructura se da la duplicidad de actividades y empleados.

- Estructuras basadas en equipo.

En estos casos la organización está conformada por equipos o grupos de trabajo, no existe una línea rígida de autoridad administrativa que vaya desde los niveles más altos hacia los más bajos. Los equipos son los responsables de todas las actividades y de los resultados de su rendimiento para lo cual ellos mismos deberán establecer sus propios programas de trabajo y sus evaluaciones.

- Estructuras por proyecto matricial.

Una organización matricial es un diseño estructural por el cual varios especialistas de diferentes departamentos son asignados para trabajar en uno o más proyectos, bajo el mando de un gerente asignado en cada proyecto. Con este tipo de estructuras se dio lo que se llama cadena de doble mando dando un cambio drástico al principio clásico de la organización conocido como unidad de mando.

Los empleados de la matriz tienen dos jefes el gerente de su respectivo departamento funcional y el gerente de su proyecto, estos últimos tienen autoridad sobre los miembros funcionales que forman parte del equipo de cada proyecto, la autoridad es compartida, el gerente del departamento funcional es el encargado de dar promociones, recomendaciones en materia de salarios y revisiones anuales. Para que esto funcione debe haber comunicación periódica y coordinar sus demandas sobre los empleados.

Por lo general este tipo de estructuras son muy fluidas y flexibles, no hay jerarquías rígidas, los gerentes actúan como gestores, mentores o entrenadores, eliminan o minimizan los obstáculos que se presenten y

proveen de los recursos necesarios para llevar a cabo su trabajo de manera eficiente y eficaz.

- Unidades internas autónomas

Son unidades de negocio descentralizadas y separadas, cada una opera sus propios productos, clientes, competidores y metas, son evaluadas como si se trataran de compañías independientes, en ellas no existe el control centralizado ni la asignación de recursos que se tienen en la estructura divisional.

- La organización sin límites

Se describe a una organización cuyo diseño no está ni definido ni restringido por los límites que se tendría en una estructura previamente definida, trata de eliminar la cadena de mando, tener amplitudes de control sin límites y sustituir los departamentos por equipos de empleados apoderados. La escala jerárquica es más plana. Los factores que han influido para que este tipo de organizaciones se den son la creciente globalización tanto de los mercados como de los competidores para adaptarse con mayor rapidez, también ha influido la tecnología que continuamente se transforma.

Incertidumbre en el ambiente ⁽²⁵⁾.

El ambiente ha adquirido un gran seguimiento como determinante clave de la estructura, una estructura se ve afectada en su ambiente por el tipo de ambiente al que están expuestas el cual puede ser estático o dinámico y debido a que la incertidumbre es una amenaza para la efectividad de cualquier organización esta puede disminuir a través de ajustes en la estructura de la organización, entre más grande sea la incertidumbre en el ambiente mayor es la necesidad de ser flexibles.

Los diseños organizacionales y el comportamiento del empleado ⁽²⁶⁾.

Una revisión de la evidencia une las estructuras organizacionales con el desempeño y la satisfacción del empleado nos lleva a una clara conclusión: no se puede generalizar!, no todos prefieren la libertad y la flexibilidad de las estructuras orgánicas. Cualquier discusión acerca del efecto que tiene el diseño organizacional sobre el comportamiento del empleado tiene que dirigirse a las diferencias individuales, los problemas comienzan a surgir y la productividad se ve afectada cuando las diseconomías humanas que son resultado de hacer tareas repetitivas y limitadas superan las economías de la especialización.

Los resultados del comportamiento negativo derivados de la excesiva especialización probablemente surjan en los puestos profesionales ocupados por individuos que tienen mucha necesidad de crecimiento personal y de diversidad, por otra parte se tiene que la satisfacción en el puesto del gerente aumenta conforme se incrementa el número de subordinados que supervisa. La relación centralización-satisfacción es fuerte con empleados que tienen una autoestima baja por tener menos seguridad en sus habilidades. Los

(25) Stephen P., Robbins, *La Administración en el mundo de hoy*. Editorial Prentice Hall Pearson Educación, 1ª. Edición Méx. 1998, página 203.

(26) Stephen P. Robbins, *Comportamiento Organizacional*. Editorial Prentice Hall Educación, Méx. 1999, página 502-504.

individuos con un alto grado de orientación burocrática tienden a confiar mucho en la autoridad principal prefieren reglas formalizadas y específicas y relaciones formales con las otras personas en el trabajo, aquellos individuos con un bajo grado de orientación burocrática probablemente estén mejor en las estructuras orgánicas

Por lo anterior es importante que se tenga en cuenta las diferencias individuales como la experiencia, la personalidad y el carácter del trabajo si se pretende realizar pronósticos de cómo la estructura afectará el desempeño y la satisfacción de los empleados.

1.5. Costos y Beneficios del Cambio.

Existe una probabilidad que todos los cambios tengan un costo, dicho costo puede ser económico, psicológico y social, sin embargo se tiene que pagar para obtener el beneficio, por lo que cada cambio precisa un análisis de costo-beneficio detallado para poder justificar que el beneficio que se obtendrá es mayor a su costo, sea cual sea el tipo de costo ya que de lo contrario no existe razón alguna para llevar a cabo el cambio.

Es importante que los ejecutivos consideren que cada cambio es importante, tratar de ayudar a que los empleados lo entiendan y buscar que cada personal obtenga una ganancia neta del cambio.

1.6. Tres etapas del cambio.

Para facilitar el conocimiento del comportamiento del cambio dentro del ámbito de la administración, el cambio es considerado como un proceso de tres etapas ⁽²⁷⁾:

- Descongelamiento. Significa que no nos importe por el momento las ideas o bien practicas antiguas para permitirnos aprender cosas nuevas, sino se logra lo anterior se puede entonces causar resistencia al cambio.
- Cambio. Es el punto donde se aprenden las nuevas cosas o bien ideas, puede ser confusa esta etapa o bien de sobrecarga y desesperación, pero también puede surgir interés y esperanza.
- Recongelamiento. Es que lo aprendido se empiece a practicar en donde el objetivo es que la práctica sea un éxito.

1.7. Resistencia al cambio organizacional.

La resistencia esta compuesta de aquellos comportamientos de los empleados encaminados a desacreditar, postergar o impedir la implantación de cambios en el trabajo, sus motivos de resistencia puede ser que arriesguen su seguridad, su estatus, competencia o autoestima ⁽²⁸⁾.

Naturaleza y efectos.

(27) Keith Davis, John W. Newstrom, *Comportamiento humano en el trabajo*, Editorial Mc Graw Hill, Undécima edición 2002, página 407.

(28) Idem, página 401.

La amenaza de un cambio puede ser real o imaginaria, intencionada o no, directa o indirecta y de gran impacto o no, sin embargo algunos empleados intentan protegerse de sus efectos, y lo pueden manifestar con quejas o bien dando largas, a través de resistencia pasiva con ausentismo, sabotaje y lentitud en el desempeño de sus funciones. La resistencia se puede presentar a cualquier nivel de la organización.

Esa resistencia se compensa con su deseo de nuevas experiencias y de las recompensas que esto pudiera traer, pero no todos los cambios generan resistencia, en otros la resistencia ni se percibe, todo depende de la habilidad que se tenga para manejar el cambio.

La resistencia puede darse por tres razones ⁽²⁹⁾:

- No sentirse a gusto con la naturaleza del cambio. Atacando su sistema de creencias morales, o les incomode la incertidumbre, por temor a lo desconocido.
- El método con que se implanta el cambio, ya sea por falta de información o rechacen un enfoque insensible o autoritario, en donde se sintieron excluidos, o bien la oportunidad con que se presentó.
- Inequidad. Cuando algunos empleados sienten que ellos son objeto de cambio y que sin embargo los beneficios se los otorgan a otros.

Existen tres tipos de resistencia ⁽³⁰⁾, resistencia lógica cuando se trata de estar en desacuerdo con los hechos, el razonamiento, la lógica y la ciencia, surge del tiempo y esfuerzo necesario para ajustarse al cambio, lo que incluye nuevas tareas que han de aprenderse. Estos costos por lo general son pagados por los empleados. Resistencia psicológica esta se basa en emociones, sentimientos y actitudes, es lógica desde la perspectiva de las actitudes y sentimientos de los empleados con el cambio, ya que es posible que le teman a lo desconocido, desconfíen del liderazgo etc. Resistencia sociológica. Es lógica si se considera que resulta de algo que pone en tela de juicio los intereses, las normas y los valores del grupo. Son fuerzas poderosas en el ambiente, pueden ser coaliciones políticas, valores sindicales e incluso valores comunitarios.

Estos tres tipos de resistencia deben preverse, y es importante reconocer el efecto de los factores psicológicos y sociales para el éxito del cambio. Es importante que los empleados confíen en los ejecutivos, que estos busquen un sentimiento positivo hacia gran parte de los cambios y se sientan seguros para tolerar otros.

Por otra parte también es importante que se considere que no toda la resistencia es mala, hará que los ejecutivos se cercioren de que sus propuestas de cambio son apropiadas, también ayuda a identificar las áreas problema lo que hará que se puedan llevar acabo reacciones preventivas, se puede medir también la intensidad de las emociones de los empleados.

(29) Keith Davis, John W. Newstrom, Comportamiento humano en el trabajo, Editorial Mc Graw Hill, Undécima edición 2002, página 402.

(30) Idem, página 402-403.

El problema de la adaptación concierne al diseño organizacional ⁽³¹⁾.

Estructura organizacional. Las expectativas de las personas sobre su posición social son las que probablemente afecten sus actitudes frente al cambio organizacional. No todos los puestos y relaciones entre ellos sufrirán alteraciones en un proceso de cambio. La resistencia puede entenderse desde una perspectiva de costo/beneficio. La resistencia al cambio por parte de algunas personas es normal, por lo tanto, debe esperarse y debe ser un renglón permanente en la agenda. No sólo es necesario que la alta gerencia indique la necesidad del cambio, sino también que debe ser lo más cándida posible sobre la inminente innovación para generar un alto nivel de confianza y aceptación.

Factores que afectan el programa de cambio ⁽³²⁾.

Existen características organizacionales que aparentemente afectan el índice del programa de cambios. Estas características son complejidad, centralización, formalización, estratificación, volumen de producción, eficiencia y moral.

La complejidad. Mientras mayor sea la complejidad, mayor será el índice del programa de cambio.

La centralización. Mientras mayor sea la centralización menor será el índice de cambio, la razón aquí, parece ser que donde se concentra el poder, sus detentadores han estructurado la organización para servirles a ellos y los subordinados no pueden desafiarlos fácilmente puesto que tienen un poder de decisión muy limitado.

La formalización. A mayor formalización, menor ritmo del programa de cambio.

La estratificación. A mayor estratificación, menor ritmo del programa de cambio, aquellos poseedores de dinero y prestigio sean reacios a aprobar el cambio por temor a perder sus privilegios.

Volumen de producción. Un alto volumen de producción inhibe el programa de cambio.

Eficiencia. A mayor relevancia en la eficiencia, menor ritmo en el programa de cambio.

La moral o compromiso de trabajo. La relación es inversa: a mayor moral mayor el ritmo del programa de cambio. Puesto que el cambio comúnmente produce presiones y ansiedades debido a la incertidumbre, el compromiso de una moral más alta probablemente sea un factor compensador que haga mas aceptable el cambio organizacional.

(31) Stephen R. Michael, Fred Luthans, George S. Odiome, W. Warner, Técnicas para el cambio organizacional, Editorial Mc Graw Hill, Edición primera, 1983, página 32-35.

(32) Idem, página 37.

1.8. Implantación exitosa del cambio.

Algunos cambios nacen en la organización pero también existen otros cuyo origen proviene de su entorno como: nuevas legislaciones, cambios tecnológicos, nuevos servicios, etc. Los ambientes dinámicos son ahora la norma y requieren más cambios por ello es importante considerar ⁽³³⁾:

Liderazgo transformacional y cambio.

Los administradores tienen un rol clave en el inicio e implantación exitosa en los cambios, un plan global debe incluir aspectos del comportamiento, como las dificultades de los empleados para dejar atrás los métodos antiguos, la incertidumbre.

Los líderes transformacionales, desempeñan un papel decisivo en este proceso inician cambios estratégicos audaces, articulan una visión y la promueven con energía, ayudan a que los empleados se eleven por encima del enfoque estrecho y limitado de su trabajo para lograr un panorama más amplio, estimulan a sus empleados para actuar y modelan de manera carismática los comportamientos deseados.

Una visión es una imagen o idea a largo plazo cristalizada y que debe lograrse

El carisma es una característica del liderazgo que puede ser útil para lograr que los empleados actúen sin dilatación y de manera sostenida. Los líderes carismáticos son personas dinámicas que asumen riesgos y muestran la profundidad de sus experiencias y la confianza en sí mismos bien merecida, expresan sus expectativas de alto rendimiento y emplean símbolos y lenguaje inspirados para que los demás los sigan o también pueden guiar en forma independizada a cada empleado para emprender las acciones necesarias, como respuesta se tiene el respeto y la confianza de sus colaboradores y más aún se logra un compromiso emocional son la visión de su líder. Es importante que los líderes disipen los temores de sus empleados y los estimulen para llevar a cabo el cambio ⁽³⁴⁾.

Otra de las tareas de los líderes es fomentar la capacidad de las personas para aprender de la experiencia del cambio, a este proceso se le conoce como aprendizaje de doble ciclo, ya que la forma de manejar un cambio no sólo debe reflejar la información con que se cuenta actualmente (primer ciclo) sino se debe preparar a los participantes para manejar cambios futuros con mayor efectividad, esto ayuda a prever problemas y les permite analizar sus limitaciones o bien paradigmas, también puede motivar a que los mismos empleados emprendan estos cambios.

1.9. Actividades positivas para lograr apoyo.

(33) Keith Davis, John W. Newstrom, Comportamiento humano en el trabajo, Editorial Mc Graw Hill, Undécima edición 2002, página 404-406.

(34)) Keith Davis, John W. Newstrom, Comportamiento humano en el trabajo, Editorial Mc Graw Hill, Undécima edición 2002, página 406.

A continuación describiré algunas de las actividades positivas que se pueden llevar a cabo a fin de lograr apoyo para realizar un cambio ⁽³⁵⁾:

- Uso de la fuerza del grupo. Como hemos estado viendo los cambios no solo se da en forma individual sino también en el grupo. El poder de un grupo para estimular el cambio en sus integrantes depende en parte de la fuerza de su vínculo con el grupo. Entre más atractivo resulte el grupo para cada uno de los empleados será mayor la influencia del grupo en éste, y si existe apoyo de los altos directivos mucho mayor es el apoyo del cambio.
- Aporte de una justificación del cambio. No se debe promover el cambio a título personal es más adecuado utilizar razones objetivas que vayan acorde con el objetivo y visión de la organización, en este punto es importante que siempre se tengan en mente expectativas altas y éstas deben ser positivas.
- Participación. Es importante que los empleados se hagan partícipes de las ideas, comunicación sugerencias, ya que se genera un compromiso y a la vez motivación, lo cual disminuye la resistencia. Esa participación debe darse antes de que el cambio se de.
- Recompensas compartidas. Otorgar recompensas ayuda a hacer sentir que no solo es trabajo sino que ganan algo y se genera un sentimiento de preocupación hacia ellos, las recompensas pueden ser psicológicas o monetarias, los beneficios deben darse tan pronto como ocurre el cambio.
- Seguridad de los empleados. Es importante proteger las prestaciones de los empleados y mucho más cuando se da un cambio, a fin de que sientan seguridad.
- Comunicación y educación. Se debe informar a todos acerca del cambio para mantener su sentimiento de seguridad y cooperación.
- Estimulación de la preparación de los empleados para el cambio. Es importante dar a conocer y hacer conciencia de la necesidad del cambio, será más fácil visualizarla cuando los mismos empleados la descubren y perciben que haciendo mejoras las cosas son mejores.
- Trabajo con el sistema en su totalidad. Es importante comprender las actitudes de los empleados y las reacciones naturales a los cambios, así como también que se tenga una perspectiva más amplia, orientada a sistemas, para identificar las complejidades y en este sentido se puede ayudar mucho el método de Desarrollo Organizacional.

(35)) Keith Davis, John W. Newstrom, Comportamiento humano en el trabajo, Editorial Mc Graw Hill, Undécima edición 2002, página 405-407.

1.10. Técnicas para el cambio organizacional.

A continuación se mencionan las técnicas que se pueden llevar a cabo para realizar un cambio, estas se pueden usar para identificar fortalezas y debilidades organizacionales.

Una de las mayores diferencias entre estas técnicas es que debido a las características propias del Ciclo de Control, Administración por Objetivos y Desarrollo Gerencial permiten la anticipación de las oportunidades y problemas ambientales y dan tiempo para el cambio organizacional, la Modificación de la Conducta Organizacional y el Desarrollo Organizacional, son útiles en intervenciones de procesos organizacionales cuando ya se tiene un problema, la Auditoría Administrativa puede usarse como control con corrección anticipante o de retroalimentación, también puede utilizarse para anticipar problemas o para resolverlos, para prevenir o curar⁽³⁶⁾:

- Modificación de la conducta organizacional (Mod. De la C.O.)
- Administración por Objetivos (APO)
- Desarrollo Gerencial
- Auditoría Administrativa
- Ciclo de Control
- Desarrollo Organizacional (D.O.)

1.10.1. Modificación de la conducta organizacional.

El cambio organizacional es un cambio en la conducta del personal, la primera técnica a tratar es la modificación de la conducta organizacional, la cual es un proceso que se lleva a cabo en cinco pasos⁽³⁷⁾:

1. Identificación de conductas críticas (aquellas que aparentemente necesitan cambiar).
2. Medición de las conductas iniciales
3. Análisis funcional de la conducta
4. Desarrollo de una estrategia de intervención.
5. Evaluación de la actuación para asegurar mejoras.

Premisa: modificación de la conducta organizacional es que dicha conducta es función de sus consecuencias.

1.10.2. Administración por objetivos.

Está dirigida al cambio organizacional mediante el cambio de la conducta específica de los individuos. La administración por objetivos se preocupa por el personal de gerencia, técnico y profesional. Esto se debe a que su trabajo no puede ser programado tan fácilmente como el trabajo de los empleados de más bajo nivel. La suposición general es que, a través de un proceso de adaptación de los objetivos y planes de los gerentes a las necesidades de la organización se producirá en forma continua.

(36) Stephen R. Michael, Fred Luthans, George S. Odiorne, W. Warner, Técnicas para el cambio organizacional, Editorial Mc Graw Hill, Edición primera 1983, página 37.

(37) Idem., página 37.

El entrenamiento, desarrollo y conocimiento de los objetivos básicos constituyen un programa de cambio para cualquier organización.

Jean Baptiste Lamarck, cuatro elementos principales ⁽³⁸⁾:

1. Una lucha por la perfección.
2. Una capacidad para adaptarse al cambio externo.
3. Una capacidad para realizar cambios importantes de una gran naturaleza.
4. La condición de ser un producto de su propia historia.

Con esta Administración:

- Es una forma de obtener mejores resultados administrando.
- Se basa en las observaciones de lo que hacen los gerentes de éxito.
- Es especialmente pertinente en la dirección de gerentes, puede extenderse hacia abajo hasta la supervisión de primera línea.
- Se relaciona con varios problemas claves de la administración.
- Puede describirse como un método por el cual el gerente de alto nivel y el gerente subordinado de una organización, identifican las áreas principales de responsabilidad en las que debe trabajar el empleado, establecen algunos estándares para una buena o mala actuación, y planifican la medición de los resultados conforme a esos estándares.
- Produce mejores resultados, costos más bajos, mejor desempeño, más personas a promover, mejor calidad en el servicio, administración más profesional de los salarios y desarrollo de las mejores capacidades de los empleados.

Las exigencias de disciplina. Para llevar a cabo el proceso disciplinario, una acción de enseñanza y cambio de conducta, deben cumplirse algunas condiciones⁽³⁹⁾:

1. Las reglas y reglamentación debe concebirse.
2. Cuando ocurre una violación, la acción debe tomarse lo más pronto posible.
3. Al acusado se le deben presentar los hechos y fuentes.
4. Si se viola una regla, debe ser establecida.
5. Se debe de dar la razón de ser de la norma.
6. Preguntar al ofensor si los hechos son como se han manifestado.
7. Establecer la acción correctiva en forma positiva y de avance.

Revisión periódica de las normas.

Un continuo descontento entre los jóvenes empleados es la existencia y obligación de cumplir ciertas normas, que aparentemente no tienen razón de ser. El desarrollo de una política requiere de una revisión en donde se deben señalar lo siguiente: colocar la regla como existe y después declarar una breve contribución de la regla a los objetivos.

(38) Stephen R. Michael, Fred Luthans, George S. Odiorne, W. Warner, Técnicas para el cambio organizacional, Editorial Mc Graw Hill, Edición primera 1983, página 93.

(39) Idem, página 118.

La uniformidad de la aplicación entre todos los empleados sujetos a la misma, es necesaria para evitar acusaciones de injusticia y disputas entre ellos.

La disciplina progresiva significa que el empleado está sujeto a varios estados y cada uno diseñado para provocar un cambio de conducta ⁽⁴⁰⁾:

- Paso 1. Primera falta. Explicar la norma y su razón de ser, definir el nivel de disciplina para el caso de reincidencia.
- Paso 2. Segunda falta. Puede ser repetición o una diferente, informar al individuo que es la segunda, y que a la tercera le corresponde la suspensión. El incidente debe ser registrado.
- Paso 3. Tercera falta. El supervisor debe consultar con sus superiores, si el estudio es claro se suspende, advirtiendo que otra falta provocará el despido, también se debe registrar el incidente.
- Paso 4. Despido. Supervisor informa del despido al empleado, y puede sugerir recomendar o no.

Reglas de precaución para la disciplina, que actúa sobre el proceso ⁽⁴¹⁾.

1. Asegurarse de que existe la norma.
2. Usar estatuto de limitaciones, para registro de incidentes.
3. Evitar conductas que creen nuevos incidentes.
4. Aplicar procedimiento de manera uniforme a todos.
5. Escuchar lo que dice la otra persona.
6. Asegurarse de los hechos antes de tomar una decisión.
7. No saltar pasos para las faltas que no merecen despido, por presiones emocionales.
8. No continuar con el castigo después que el empleado regresa a trabajar
9. Evitar trampas.

Manejo de ofensas no reglamentadas

Si no se ha violado ninguna norma, no invente una para cubrir la situación. Trate las relaciones no reglamentadas como problemas conductuales que necesitan asesoramiento y entrenamiento más que disciplina. Use retroalimentación y la discusión de objetivos para provocar cambio en la conducta.

Lo que parece ser un caso de disciplina se convierte en un incidente de enseñanza y asesoramiento.

Política de la implantación de la Administración por objetivos

Una razón del fracaso es que los encargados no reconocen el carácter político del proceso de implantación la Administración por objetivos es lógica, sistemática pero se tiene que tomar en cuenta el poder, la autoridad, la forma de la organización, los valores y expectativas de las personas, existen 3 vías que usan para la implantación, un análisis del clima y de la situación

(40) Stephen R. Michael, Fred Luthans, George S. Odiorne, W. Warner, Técnicas para el cambio organizacional, Editorial Mc Graw Hill, Edición primera 1983, página 122.

(41) Idem, página 123.

organizacional indicará el mejor método ⁽⁴²⁾:

1. Directivas autoritarias. Se basa en el supuesto de que si el personal directivo logra que el presidente escuche y emita las directivas apropiadas todos los de abajo obedecerán. Usan la disciplina y organización en forma severa, el líder tiene poder absoluto y la voluntad de usarlo, los subordinados esperan que se les imponga
2. Persuasión. Es el método favorito de los oradores exhortadores y de los consultores.
3. Programas educacionales. Se realiza en base a un continuo esfuerzo educacional que enseñe los conceptos, la filosofía y los procedimientos de la Administración por objetivos en detalle.

El entrenamiento debe provocar un cambio de conducta que es medible.

La política de la implantación. Para aceptar un nuevo sistema de administración debe considerarse varios factores políticos ⁽⁴³⁾:

1. La estructura del poder. Se basa en la posibilidad de un cambio en el poder.
2. Difusión de la autoridad. Es difícil considerar un solo canal para las decisiones, este clima requiere más paciencia y un esfuerzo continuo y persuasión para lograr el cambio.
3. La fragilidad de la participación. Es un hecho político en las organizaciones.
4. El problema de los contraataques. Predecir la reacción y señalar fuerte es una de las artes del político de la organización, quien es capaz de tomar acciones correctivas, reparadoras y de mejoramiento antes del surgimiento del problema, aplicar severidad a los que se resisten sólo endurece a los que se oponen.
5. Lealtad hacia la unidad. Los objetivos están relacionados con la persona y esta con su trabajo en esa unidad.
6. Los individualistas. Ellos adoran su propia individualidad.
7. Símbolos de la posición social. Se relacionan con ciertos papeles.

Cuando ya no se tienen ojos para verlo todo, guste o no, es necesario administrar por objetivos.

Pueden formarse alianzas entre los grupos que temen ser debilitados y su resistencia unida beneficiará a ambos.

Los que controlan el dinero o lo producen en grandes cantidades tienen poder y pueden tomar todo tipo de decisiones, con frecuencia el poder se arraiga en la capacidad de afectar ganancias, gastos o precios.

1.10.3. Desarrollo Gerencial.

Es una técnica para crear una mejor adaptación entre los gerentes y sus puestos, presentes o potenciales. Un supuesto básico detrás del Desarrollo Gerencial, es la expectativa de que si el conocimiento de las personas

(42) Stephen R. Michael, Fred Luthans, George S. Odiome, W. Warner, Técnicas para el cambio organizacional, Editorial Mc Graw Hill, Edición primera 1983, página 125.

(43) Idem, página 130-134.

aumenta, ellas utilizarán este conocimiento para ser más eficientes y efectivos en su trabajo ⁽⁴⁴⁾.

El propósito es cambiar la conducta, la conducta es una actividad que puede verse o medirse.

El entrenamiento debe modelar la conducta de los individuos conforme a un fin predeterminado, que debe ser determinado por la necesidades de la organización, es un fin inferior supeditado a un objetivo más importante, el entrenamiento y sus clases están centrados en la sutilidad y probablemente produzcan beneficios a la empresa dentro del periodo contable inmediato, diferentes tipos de entrenamiento:

- Entrenamiento como adición al capital humano de trabajo.
- Entrenamiento como presupuestación de capital. Reemplazos y mejoras a la planta. Presupuestación de capital para inversiones en capital humano.
- Demanda de fondos.
- Oferta de fondos.

La experiencia en el trabajo ocupa el primer lugar en el desarrollo gerencial.

Existen 3 clases de objetivos que comprenden una escala ascendente entrenamiento ⁽⁴⁵⁾:

1. Deben alcanzar los objetivos normales, recurrentes o rutinarios del entrenamiento.
2. Objetivos de solución de problemas. El gerente visualiza los problemas y los soluciona.
3. Objetivos innovadores. Lograr el avance hacia niveles más altos mediante tipos de conducta, técnicas para mejorar la calidad o disminuir costos.

Procedimiento para determinación de objetivos:

1. Diálogo confirmado por un memorándum.
2. Seguimiento. Medir los resultados logrados conforme a los objetivos.

Clasificación de las necesidades de entrenamiento según los objetivos.

Estos objetivos son las determinaciones de cambios de conducta esperado como consecuencia del entrenamiento.

1. objetivos de entrenamiento regulares.
2. objetivos de entrenamiento en solución de problemas.
3. objetivos de entrenamiento de innovación y cambio.

El entrenamiento significa avanzar hacia un objetivo, los más importantes son aquellos que resuelven problemas e introducen cambios, un problema es una desviación de algún estándar con dos dimensiones: el nivel presente y el nivel deseado.

Los problemas se pueden dividir, como objetivos para propósitos de

(44) Stephen R. Michael, Fred Luthans, George S. Odiome, W. Warner, Técnicas para el cambio organizacional, Editorial Mc Graw Hill, Edición primera 1983, página 141.

(45) Idem, página 150-151.

entrenamiento:

1. Objetivos problema que reestablecen el status quo. Problemas causados por algún cambio que provocó la desviación de la norma.
2. Objetivos innovadores o de avance que llevan el nivel presenta a niveles de excelencia.

Acción de entrenar:

1. La conducta terminal deseable del entrenado se define específicamente.
2. Se especifican los niveles actuales de conducta y desempeño.
3. Mediante análisis se definen los cambios de conducta necesarios.
4. El entrenado habla, escribe, camina o conferencia.
5. La acción simula la conducta buscada.
6. El curso de cambio comprende algunos pasos ordenados progresivos.
7. En cada etapa se obtiene retroalimentación.
8. El aprendizaje esta bajo el control del instructor.
9. Evaluación que mida el resultado con los objetivos.

La acción se divide en diferentes tipos de simulación, estos métodos incluyen:

Representación de puestos.
Estudios de casos.
Juegos administrativos.
Demostraciones.

Las actividades más inútiles, es pensar que el examen es una parte necesaria para el aprendizaje.

Si el entrenamiento cambio la conducta en la clase, debe ser considerado como un éxito desde el punto de vista de la clase y la técnica de instrucción.

Las actitudes han sido llamadas reguladores durables, son difíciles de cambiar, están formadas de hechos mezclados con emociones, toda conducta es causada y las causas son corregibles, la experiencia presentada esta dada por condiciones de la compañía, fuerzas externas y aprendizaje anterior, y esta a su vez provoca actitudes y conductas, sin embargo las condiciones y las fuerzas cambian la experiencia presente.

La habilidad para escuchar es importante para el líder creativo, ya que tiende a aumentar el contenido real de la opinión del hablante y a reducir la carga emocional, reduce el prejuicio, ya que tienden a ver con claridad sus pensamientos y con esto se vuelven más claros los objetivos.

El asesoramiento posterior a la valoración es la discusión y revisión, cara a cara, del desempeño en el trabajo de un empleado en una entrevista de asesoramiento cooperativo, no dirigida no disciplinaria, en donde se permite hacer comentarios gratificantes, y reforzadores sobre aspectos favorables del desempeño, podemos decir que es una herramienta del entrenamiento cooperativo.

1.10.4. Auditoría administrativa.

Generalmente comprende consultores externos, la mayoría de los problemas pueden relacionarse con la estructura organizacional, procesos organizacionales y tareas organizacionales ⁽⁴⁶⁾.

Auditoría financiera mide los puntos fuertes o debilidades de un negocio, por medio del balance general o el estado de resultados, mediante una auditoría el ejecutivo puede hacer un análisis objetivo y crítico de su compañía, por lo tanto las auditorías buscan investigar debajo de la superficie aparente de una compañía, concentrándose en la armonía y la dinámica interna que existe debajo de ella.

Las auditorías administrativas incluyen una revisión crítica de la organización, van más allá de la mera estructura y de las relaciones de información, los estudios departamentales no son auditorías administrativas.

Procedimiento de la auditoría.

Consiste en 5 pasos:

1. Preparación.
2. Recolección de datos.
3. Análisis.
4. Elaboración de recomendaciones.
5. Redacción del informe.

El control para una auditoría administrativa requiere de:

1. Naturaleza e historia de la compañía.
2. Propiedad y estructura corporativa.
3. Posición financiera.
4. Control Administrativo.
5. Productos y mercados.
6. Manufactura.
7. Investigación y desarrollo.
8. Organización.
9. Recursos humanos personal.

1.10.5. Ciclo de control.

Es la técnica final del cambio organizacional y se puede definir como la intención de producir una consecuencia entre los medios y fines organizacionales, los medios se manipulan y el control puede ser con retroalimentación o con anticipación⁽⁴⁷⁾.

Es un proceso de anticipación de cambios ambientales y de adaptación de la organización a esos cambios, se centra sobre la estructura, procesos y tareas organizacionales más que en los individuos. El ciclo de control se usa para provocar un equilibrio dinámico entre la demanda del medio ambiente por los

(46) Stephen R. Michael, Fred Luthans, George S. Odiorne, W. Warner, Técnicas para el cambio organizacional, Editorial Mc Graw Hill, Edición primera 1983, página 234.

(47) Idem, página 262.

productos, programas, y servicios de la organización y las capacidades de oferta de la misma.

Existen variedades en los ciclos de control:

1. Control homeostático de retroalimentación.
2. Control adaptable de retroalimentación.
3. Control interno de retroalimentación.

Existen dos procesos impersonales en función que continuamente producen cambios:

1. Burocratización.
2. Innovación.

El proceso de planeación:

1. Revisión del plan actual o anterior.
2. Revisión de las misiones y necesidades.
3. Desarrollo o confirmación de objetivos.
4. Evaluación del medio ambiente.
5. Evaluación de los puntos fuertes y débiles organizacionales.
6. Examen de la adecuación del medio ambiente.
7. Pronósticos de la demanda.
8. Selección de estrategias.
9. Programa de operaciones.
10. Preparación del presupuesto.
11. Establecer estándares de control.
12. Establecimiento del sistema de información.

Se podrá modificar la conducta individual mediante diferentes técnicas conductistas, la cual nos dice que se deben encontrar las conductas críticas y luego fortalecerlas con reforzamiento positivo.

Se puede identificar el siguiente proceso de modificación de la conducta ⁽⁴⁸⁾:

1. Identificación de conductas Críticas: Identificar conductas críticas que influyen sobre el desempeño.
2. Medición de las conductas: El número de veces que la conducta identificada ocurre.
3. Análisis funcional de la conducta: Se revisa y evalúa la conducta así como su impacto.
4. Desarrollo de una conducta de intervención: Se puede aplicar el reforzamiento positivo.
5. Evaluación para asegurar el desempeño.

Las técnicas varían según sea quien implante el cambio y deben ser llevadas a cabo por los gerentes organizacionales. La modificación de la conducta organizacional y la auditoría administrativa por lo general necesitan consultores y el desarrollo organizacional siempre requiere de ellos. Es evidente que las técnicas pueden apoyarse mutuamente.

(48) Stephen R. Michael, Fred Luthans, George S. Odiorne, W. Warner, Técnicas para el cambio organizacional, Editorial Mc Graw Hill, Edición primera 1983, página 265.

La forma más amplia de comunicación ascendente es la encuesta de actitudes, la cual recaba opiniones de todo el personal sobre las operaciones organizacionales.

La administración debe hacer dos cosas cuando recoge información sobre la organización, la primera es remediar problemas menores e implantar ideas simples para mejorar la fecha más temprana posible. La segunda es tomarse la iniciación de un esfuerzo para producir cambios de largo alcance, si no hay un seguimiento pueden producirse consecuencias desastrosas.

En la elección de la técnica, como en la decisión de continuar con el cambio organizacional, existen elementos de riesgo, pero el riesgo de no tomar la decisión por un cambio puede ser mayor.

1.10.6. Desarrollo organizacional.

El desarrollo organizacional es una técnica del cambio organizacional en donde el punto central es la conducta en diferentes niveles: grupal, intergrupal y de la organización.

1.10.6.1. Definición.

Los puntos centrales de desarrollo organizacional son la conducta individual y las relaciones interpersonales y de grupos.

Definición.

El desarrollo organizacional representa cambio, con dirección hacia los objetivos como: la mejor utilización de los recursos humanos, el diseño o rediseño de estructuras y desarrollo de sistemas de recompensas ⁽⁴⁹⁾.

Beckhard⁽⁵⁰⁾. La define como un esfuerzo planeado, de toda la organización dirigido desde arriba, para aumentar la efectividad y salud de la organización a través de intervenciones planeadas en el proceso de la organización usando conocimiento de las ciencias de la conducta.

Beer y Huse sostiene que el desarrollo organizacional puede comenzar en cualquier parte de la organización, sin embargo se debe considerar si la organización esta estructurada jerárquicamente.

Así, Warren Bennis ⁽⁵¹⁾ describió el Desarrollo organizacional como " Una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones,

(49) Stephen R. Michael, Fred Luthans, George S. Odiorne, W. Warner, Técnicas para el cambio organizacional, Editorial Mc Graw Hill, Edición primera 1983, página 185.

(50) Beckhard, Richard. Organization Development: strategies and Models, Editorial Addison-Wesley, EUA, 1969.

(51) Bennis, W. Organization development: its nature, origins and prospects, Editorial Addison- Wesley, EUA, 1969.

de tal manera que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, los mercados y los retos, incluyendo el mismo cambio vertiginoso.

Tomando de referencia las anteriores definiciones Luis Ferrer Pérez en su libro desarrollo organizacional, la define como⁽⁵²⁾: Es la aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condiciona.

Por otra parte Fernando Achilles de Faria Mello define el desarrollo organizacional como⁽⁵³⁾:

Un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados. En donde especifica que esta definición no contiene conceptos operacionales sobre cómo realizar el desarrollo organizacional ni opiniones personales procedentes de una filosofía o ideologías laborales.

Este mismo autor expresa una conceptualización de la definición anterior de la siguiente manera:

El desarrollo organizacional debe ser un proceso dinámico, dialéctico y continuo de cambios planeados a partir de diagnósticos realistas de situación,,,, utilizando estrategias, métodos e instrumentos que miren a optimizar la interacción entre personas y grupos,,, para constante perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos técnico-económico-administrativo de comportamiento,,, de manera que aumente la eficacia y la salud de la organización y asegurar así la supervivencia y el desarrollo mutuo de la empresa y de sus empleados.

El desarrollo organizacional requiere visión global de la empresa, enfoque de sistemas abiertos,,, compatibilización con las condiciones de medio externo,,, contrato consciente y responsable de los directivos,,,, desarrollo de potencialidades de personas, grupos, subsistemas y sus relaciones (internas y externas) institucionalización del proceso y autosustentación de los cambios.

El desarrollo organizacional implica

Valores realísticamente humanísticos (la empresa para el hombre y el hombre para la empresa)... adaptación, evolución y/o renovación estos,,, cambios que aunque fueran tecnológicos, económicos, administrativos o estructurales, implicarán en último análisis modificaciones de hábitos o comportamientos.

El desarrollo organizacional no es (no debe ser)

(52)Luis Ferrer Pérez,Desarrollo organizacional, Editorial Trillas, Tercera edición 1995, página 15.

(53)Fernando Achilles de Faria Mello,Desarrollo organizacional, enfoque integral, Editorial Limusa, Décimo novena reimpresión 2003.

Un curso o capacitación (aunque esto sea frecuentemente necesario) solución de emergencia para un momento de crisis.... sondeo o investigación de opiniones, solamente para información,,, intervención aislada y por esto desligada de los procesos gerenciales normales..... iniciativa sin continuidad en el tiempo,,,,, una especie de laboratorio en una isla cultural aislada, un esfuerzo de especialistas y otras personas bien intencionadas, pero sin compromiso de los ejecutivos responsables,,, una serie de reuniones de diagnóstico, sin generar soluciones y acciones... maniobra de algún ejecutivo para obtener o preservar poder, prestigio o ventajas a costa de otras personas... proceso para explorar, manipular, perjudicar o castigar individuos o grupos..... un medio de hacer que todos queden contentos...algo que termine siempre en un final feliz.

El cambio organizacional no siempre es desarrollo organizacional

1.10.6.2. Comprensión del Desarrollo organizacional.

De acuerdo a lo que opina Keith Davis y John W. Newstrom, el desarrollo organizacional⁽⁵⁴⁾ es la aplicación sistemática de los conocimientos de las ciencias del comportamiento en diversos niveles (grupal, intergrupal) y en toda la organización, para lograr los cambios planeados. Sus objetivos abarcan una mejor calidad de la vida laboral, productividad, adaptabilidad y efectividad. Se pretende aplicar los conocimientos del comportamiento para cambiar creencias, actitudes, valores, estrategias, estructuras y prácticas, de modo que la organización pueda adaptarse mejor a las acciones competitivas, los adelantos tecnológicos y el ritmo acelerado de otros cambios del entorno.

El desarrollo organizacional ayuda a que los administradores reconozcan que las empresas son sistemas con relaciones interpersonales dinámicas que las mantienen unidas.

El objetivo del desarrollo organizacional es modificar todas las partes de la organización para que respondan más humanamente, sean más efectivas y tengan mayor capacidad de aprendizaje organizacional y autorrenovación. El desarrollo organizacional se basa en una orientación sistémica, modelos causales y un conjunto de supuestos clave que le sirven de guía.

1.10.6.3. Existen 3 criterios para determinar si es desarrollo organizacional.

El desarrollo organizacional es sinónimo de cambio pero el cambio organizacional no siempre es desarrollo organizacional ⁽⁵⁵⁾:

1. Responde a las necesidades actuales.
2. Hace partícipes a los miembros en la planeación e implantación de los cambios.
3. Lleva al cambio a la cultura de la organización.

(54) Keith Davis, John W. Newstrom, Comportamiento humano en el trabajo, Editorial Mc Graw Hill, Edición undécima 2002, página 412.

(55) Stephen R. Michael, Fred Luthans, George S. Odiome, W. Warner, Técnicas para el cambio organizacional, Editorial Mc Graw Hill, Edición primera 1983, página 191.

Katz⁽⁵⁶⁾ y Kahn afirman que la cultura de una organización se refleja en:

1. Su sistema de normas y valores.
2. Historia de luchas internas y externas.
3. Tipos de persona que atrae.
4. Procesos de trabajo y características físicas.
5. Modos de comunicación.
6. Ejercicio de la autoridad.

Esta proliferación se debe a:

1. El campo del desarrollo organizacional es nuevo.
2. Es ajeno a los valores.
3. Controversia contingencia versus normativa.

El desarrollo organizacional tiene 3 raíces ⁽⁵⁷⁾:

1. Entrenamiento en sensibilidad o grupo. Se emplea para mejorar las relaciones interpersonales, recursos de formación de equipos de trabajo.
2. Sistemas sociotécnicos, asociados, cambio de actividades en una organización
3. Investigación con retroalimentación. Método que consiste en diagnosticar e intervenir en una organización usando el cuestionario.

Las tres metodologías se basan sobre un modelo de investigación-acción para el cambio, las investigaciones reflejan síntomas más que las causas de los problemas.

Modelo de 6 cuadros.

Consiste en una representación de cómo Weisbord considera las dimensiones principales de una organización.

Liderazgo está rodeado de: Relaciones, Propósitos, Estructura, Mecanismos útiles, Recompensas, y esta a su vez está rodeada de un medidor ambiente. Según Weisbord el consultor debe diagnosticar primero la interdependencia requerida, luego la calidad de las relaciones y las formas de conflicto administrativo.

1.10.6.4. Fundamentos del Desarrollo organizacional.

Orientación sistémica. Los cambios externos son abundantes y las empresas necesitan que todas sus partes funcionen juntas para resolver los problemas y aprovechar sus oportunidades que se originan con los cambios, el desarrollo

(56)Katz, D. y Kahn, R. L., The social psychology of organization, Editorial Atlas, Edición en portugués: psicología social das organizações.

(57) Stephen R. Michael, Fred Luthans, George S. Odiome, W. Warner. Técnicas para el cambio organizacional, Editorial Mc Graw Hill, Edición primera 1983, página 196.

organizacional es un programa completo que se relaciona con la interacción de las diversas partes de la organización en cuanto a los efectos que unas producen en las otras, es decir, la interacción de la estructura, la tecnología y las personas ⁽⁵⁸⁾.

Comprensión de la causalidad. Una contribución del punto anterior es ayudar a que se vean los procesos organizacionales con base en un modelo que incluye tres tipos de variables causales, afectadas y de resultados finales, las causales que son las más significativas ya que influyen en las afectadas y en los resultados finales estas variables los ejecutivos pueden cambiarlas de manera más directa e incluyen la estructura organizacional, los controles, las políticas la capacitación una amplia gama de comportamientos de liderazgo y los esfuerzos mismos de desarrollo organizacional, las variables afectadas, abarcan las actitudes, las percepciones, la motivación y los comportamientos de habilidades en los empleados, así como el trabajo en equipo e incluso las relaciones intergrupales. Por último las variables de resultados finales son los objetivos que buscan los administradores. Son las razones mismas de que haya iniciado el programa de desarrollo organizacional, estas pueden ser mejoramiento de la productividad, aumento de las ventas, reducción de costos, lealtad de clientes, mayores ganancias.

Premisas del desarrollo organizacional. Quienes lo practican parten de un conjunto de supuestos que sirven de guía a sus acciones. Es importante identificarlas para tener conciencia de su efecto. Los supuestos deben compartirse entre gerentes y empleados de modo que ambos entiendan las bases del programa.

(58) Keith Davis, John W. Newstrom, Comportamiento humano en el trabajo, Editorial Mc Graw Hill, Edición Undécima 2002, página 413-414.

1.10.6.5. Características del Desarrollo organizacional.

A continuación se comentan diversas características del desarrollo organizacional que de alguna forma se encuentran implícitas en la definición del desarrollo organizacional ⁽⁵⁹⁾:

Valores humanistas. Son creencias positivas acerca del potencial y deseo de crecimiento en los empleados. Si pretende ser efectiva y renovarse a sí misma, una empresa necesita empleados que deseen ampliar sus habilidades y aumentar sus aportaciones. En el ambiente debe resaltar la colaboración, la comunicación abierta, la confianza interpersonal, el poder compartido y la confrontación constructiva

Uso de un agente de cambio. Los programas usan uno o más agentes del cambio, que se encargan de estimular, facilitar y coordinar el mismo. Debe pertenecer independiente del cambio, su ventaja es que son más objetivos, y poseen experiencia diversa.

Solución de Problemas. El desarrollo organizacional pone énfasis en el proceso de solución de problemas, capacita a los participantes, para que identifiquen y resuelvan los problemas, es decir, los concreta a que se enfrenten a su trabajo de modo que la tarea sea estimulante y su resolución un reto, para mejorar las habilidades los empleados deben identificar los problemas sistémicos, recopilen datos acerca de ellos, emprendan acciones correctivas, evalúen el avance y realicen ajustes sobre la marcha, a este proceso se le conoce como Investigación de acción.

Aprendizaje de experiencia. Los participantes pueden discutir y analizar sus propias experiencias inmediatas y aprender de ellas. Este enfoque tiende a producir más comportamientos modificados que el proceso convencional de exposición y análisis, en que las personas sólo escuchan y hablan acerca de teorías y conceptos.

Intervención en muchos niveles. Reconocer que los problemas tienen lugar en los niveles individual, interpersonal, grupal, intergrupales y organizacional ayuda a lograr el objetivo de la desarrollo organizacional. Otra forma es enfocarse en que hacen las personas o en cómo lo hacen que ayudan a mejorar la efectividad en su trabajo.

Orientación de contingencia. Se da un análisis abierto de varias opciones útiles, no la imposición de una sola forma óptima de proceder.

Resumen y aplicación. En el proceso de desarrollo organizacional se aplican los conocimientos y estrategias de las ciencias del comportamiento para mejorar las organizaciones. Se intenta construir relaciones de trabajo cooperativas mediante un agente de cambio, también se pretende integrar en una unidad efectiva a los 4 elementos que afectan el comportamiento organizacional: personas, estructura, tecnología y ambiente.

(59) Keith Davis, John W. Newstrom, Comportamiento humano en el trabajo, Editorial Mc Graw Hill, Edición Undécima 2002, página 414-416.

1.10.6.6. Proceso del Desarrollo organizacional.

El proceso de desarrollo organizacional inicia desde el intento de cambiar a la organización de donde está ahora a donde se quiere estar, incluyendo la evaluación de los resultados y por último trata de mantener el impulso de cambio ⁽⁶⁰⁾:

Diagnóstico inicial. Este paso incluye determinar el origen o bien la naturaleza de los problemas, desarrolla los enfoques del Desarrollo organizacional que tengan más probabilidades de éxito, o bien determinar si el desarrollo organizacional es adecuado, busca que los altos ejecutivos estén de acuerdo y continua con la búsqueda de información con los empleados.

Contrato. Existe uno formal (establece acuerdo generales del consultor, lo que se debe pagar, etc) y el informal (se establece mantenerse informados, el compromiso, ser abiertos, aclarar expectativas, determinar normas).

Recopilación de datos. Para llevarlo a cabo se puede recurrir a encuestas relacionadas con la efectividad del trabajo, identificación de deficiencias, que determine el ambiente y los problemas de comportamiento. De tal forma que se obtenga una imagen de la operación actual para poderla comparar en un futuro con los resultados.

Retroalimentación de datos y confrontación. En este paso es conveniente crear grupos de trabajo de tal forma que revisen la información obtenida, y traten de negociar con las áreas para definir prioridades.

Acción de informar al cliente, se proporciona resumen de entrevistas, estos datos son clasificados y analizados conforme al modelo de funcionamiento organizacional, por último se proporciona una síntesis de observaciones, impresiones y reacciones.

Planeación de acciones y solución de problemas. Una vez que se llevan a cabo las reuniones se realizan recomendaciones de cambio específicas como asignación de responsabilidades y la fecha de terminación de acciones, enfocándose en los problemas reales de la organización.

Uso de intervenciones. Cuando ya se tiene la planeación de acciones se seleccionan y se aplican las intervenciones del Desarrollo organizacional apropiadas, considerando el origen del problema y enfocándose a individuos, equipos, relaciones interdepartamentales o la organización entera.

Intervención. Significa una respuesta planeada a un diagnóstico de necesidad de cambio, debe satisfacer 3 condiciones: 1. generar información válida, 2. proporcionar una opción libre e informada al cliente, 3. crear un compromiso interno en el cliente con respecto a la selección realizada.

Evaluación y seguimiento. Se evalúan los resultados del Desarrollo organizacional y se elaboran programas adicionales para áreas donde se necesita obtener más resultados.

(60) Keith Davis, John W. Newstrom, Comportamiento humano en el trabajo, Editorial Mc Graw Hill, Edición Undécima 2002, página 417-418.

El punto central del cambio es que debe ser sistemático para toda la organización, lo que cambia es la personalidad o cultura de la organización.

Consultor.

Es importante que el consultor tenga los mismos valores, su responsabilidad incluye consultoría e investigación pero no dirección de personal, debe ser dirigido por una combinación de consultores internos y externos.

La mayor parte de la investigación consiste en estudios de casos, existen gran número de investigaciones o experimentos de campo que carecen de mediciones previas y posteriores, y un mínimo número de esfuerzos de investigación que reflejan estándares aceptados en la investigación.

1.10.6.7. Beneficios y limitaciones del Desarrollo organizacional.

El desarrollo organizacional es una intervención útil en la organización ya que su propósito es tratar de manejar los cambios, logrando un mejoramiento bien difundido, también aumentará la motivación, productividad, calidad del trabajo, satisfacción en el trabajo, trabajo en equipo y la resolución de conflictos, de alguna forma se reduce el ausentismo y la rotación de personal⁽⁶¹⁾.

Una de sus limitaciones es que se requiere de mucho tiempo, pero que cambio no requiere de un proceso, y es costoso, algunos de los beneficios se dan a largo plazo y no en forma inmediata como a veces se quisiera, algo de suma importancia es que los gerentes acepten sus roles como responsables del Desarrollo organizacional ya que el mejoramiento organizacional es una necesidad.

(61) Keith Davis, John W. Newstrom, Comportamiento humano en el trabajo, Editorial Mc Graw Hill, Edición Undécima 2002, página 419-420.

CAPÍTULO 2. "Análisis Situacional"

En este capítulo plantearémos un resumen de la historia de los servicios de salud en México, de cómo se encuentra actualmente el sistema nacional de salud.

Como surge la necesidad de contar con servicios privados de salud, y como es regulado y controlado este sector por parte del gobierno, mencionando también cuales son aquellas instituciones especializadas en salud que se encuentran operando en México.

2.1. Sector salud en México.

"Durante muchos años el movimiento obrero pugnó porque se promulgara la Ley del Seguro Social, cuya expedición había sido declarada de interés público en la Constitución. A pesar de su insistencia y de los diversos proyectos elaborados por el Ejecutivo Federal, no fue posible hacerlo entonces a causa de las difíciles condiciones en que se realizó la nueva integración del país y del insuficiente desenvolvimiento de sus fuerzas productivas.

La Ley de 1943 es un hecho relevante en la historia del derecho positivo mexicano pues con ella se inició una nueva etapa de nuestra política social. La creación de un sistema encaminado a proteger eficazmente al trabajador y a su familia contra los riesgos de la existencia y a encauzar en un marco de mayor justicia las relaciones obrero patronales, dio origen a nuevas formas e instituciones de solidaridad comunitaria en México"⁽⁶²⁾.

El sector de salud en México está integrado por un conjunto de organismos, instituciones y entidades que tienen como finalidad específica procurar la salud de la comunidad en aspectos de promoción, prevención, recuperación, curación o rehabilitación, con diferentes sistemas administrativos de dirección, ejecución y coordinación.

El gasto en Salud muestra un crecimiento importante, la distribución del mismo contra el producto interno bruto (PIB) en el sector público representa el 49% , y en el sector privado el 51% del cual el 5% es financiado por el sector asegurador y el resto corre a cargo de la población, de acuerdo a datos de AMIS (Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros).

De acuerdo a cifras proporcionadas en el INEGI del año 2000 se tiene que la población total es de 97.5 millones de habitantes, de los cuales el 46.3% cuenta con algún seguro público de salud y el 53.7% no es derechohabiente, sin embargo también de acuerdo a cifras proporcionadas por AMIS, en 2001 existían 3.09 millones personas que contaban con un seguro de Gastos Médicos Mayores.

El sistema Nacional de Salud en México está organizado en 5 secciones importantes de acuerdo a su financiamiento:

(62) Javier Moreno Padilla, Ley del Seguro Social, Editorial Trillas, Vigésima primera edición, México 1995, página 15.

- a. Secretaría de Salud (SSA)
- b. IMSS
- c. ISSSTE
- d. PEMEX y fuerzas armadas
- e. Medicina Privada. (Instituciones de Seguros, Administradoras de Servicios Médicos (medicina prepagada), Prestadores individuales, redes médicas e ISES).

Cada ciudad grande, región o zona geográfica en México tiene lo que se conoce como Hospital General, donde son atendidos los pacientes que no tienen ningún otro medio de seguridad. En México, el acceso a los servicios de salud es un derecho constitucional, así que quien no puede pagar un médico, una cirugía u hospitalización, puede obtener estos servicios a través de la institución de salud que le corresponda.

b. IMSS

El Instituto Mexicano del Seguro Social fue creado en 1943 mediante decreto, en respuesta a las aspiraciones de la clase trabajadora ⁽⁶³⁾:

Visión

Ser el organismo líder del Sector Salud con impacto internacional y un elemento estratégico en la atención médica, incluyendo el abasto institucional, asegurando que las necesidades en la incorporación de nuevos insumos surjan del personal operativo, mediante la aplicación de estudios de costo beneficio.

Misión

Garantizar que los insumos para la salud que se seleccionen sean de calidad y cuenten con respaldo científico y tecnológico; para proporcionar al personal de salud las herramientas adecuadas y contribuir a la atención de excelencia a los derechohabientes.

La protección que ofrece el IMSS se extiende a cubrir medios de subsistencia, cuando la enfermedad impide que el trabajador continúe ejerciendo su actividad económica en forma permanente o temporal según corresponda.

Tanto el propósito de los servicios sociales de beneficio colectivo como las prestaciones son orientadas a incrementar el ingreso

(63) Página: www.imss.gob.mx

familiar, aprender formas de mejorar los niveles de bienestar, fomentar la cultura.

En el IMSS existen dos regímenes el obligatorio y el voluntario, en donde el primero cuenta con cinco ramos que se financian con aportaciones de los patrones y del estado así como de los propios trabajadores, por ejemplo Enfermedades y Maternidad, Riesgos de Trabajo; Invalidez y Vida, Retiro, Cesantía en Edad Avanzada y Vejez, y Guarderías y Prestaciones sociales.

En este régimen están sujetos a aseguramiento, los trabajadores, los miembros de sociedades cooperativas de producción y las personas que determine el Ejecutivo Federal mediante decreto.

Y dentro del régimen voluntarios, mediante un convenio con el Instituto pueden asegurarse los trabajadores en industrias familiares y los profesionistas independientes, pequeños comerciantes, artesanos y trabajadores no asalariados, los domésticos, etc.

Se ha propuesto en la iniciativa de cambio redefinir el régimen obligatorio y el voluntario del Seguro Social con el propósito fundamental de ampliar la cobertura al facilitar la incorporación de grupos, individuos o familias que no tienen relación obrero patronal, afiliándose de manera voluntaria. Para tal efecto, se establecen reglas claras con el propósito de evitar criterios discrecionales en las modalidades de aseguramiento⁽⁶⁴⁾.

Por otra parte también en México existe el Instituto de Seguridad Social al Servicio de los trabajadores del Estado (ISSSTE), la cual inició actividades en 1960, dicha Institución otorga cobertura a los trabajadores que se encuentran al servicio de la Federación y del Departamento del Distrito Federal, trabajadores de Organismos Públicos que por Ley o por acuerdo del Ejecutivo Federal sean incorporados al régimen, así como a los pensionistas de dichos organismos.

El cual cubre las prestaciones relativas a la salud, como medicina preventiva, enfermedades y maternidad, riesgos de trabajo, jubilación, retiro por edad y tiempo de servicios, invalidez, muerte, cesantía en edad avanzada e indemnización global, así como prestaciones culturales, sociales, económicas extendiendo estos beneficios a familiares de los trabajadores incluyendo a los pensionados

c. ISSSTE

El ISSSTE ⁽⁶⁵⁾, creado por decreto presidencial el 30 de diciembre de 1959, es un organismo descentralizado con administración, personalidad jurídica y patrimonio propio, éste último conformado por las aportaciones que los trabajadores hacen quincenalmente por dos conceptos fundamentales:

- **Fondo de pensiones**
- **Servicio médico y maternidad**

(64) Javier Moreno Padilla, *Nueva Ley del Seguro Social*, Editorial Trillas, Vigésimo tercera edición, México, 1998, página 25.

(65) Página: www.issste.gob.

A ello se suman las aportaciones que hace el Gobierno Federal en los mismos conceptos por cada uno de sus empleados.

La administración del ISSSTE está presidida por una Junta Directiva, principal órgano rector integrado por cinco representantes del Gobierno Federal y cinco de la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado, además del propio Director General.

Actualmente el ISSSTE ha celebrado convenios con gobiernos estatales y organismos públicos descentralizados para ofrecer seguridad social a sus trabajadores. Atiende a más de dos millones de trabajadores y a más de cuatro derechohabientes por trabajador en promedio, con lo que en este momento son más de diez millones de mexicanos beneficiados.

Porque su principal función es la seguridad social, el Instituto se sustenta en el derecho constitucional a la protección de la salud de los servidores públicos, por lo que está obligado a dar cumplimiento a la Ley General de Salud y a todo el marco normativo inherente a su función primordial ⁽⁶⁶⁾.

Misión

Contribuir al mejoramiento de los niveles de bienestar integral de los trabajadores al servicio del Estado, pensionados, jubilados y sus familiares derechohabientes, mediante el oportuno y eficiente otorgamiento de los servicios:

Médicos

Prestaciones económicas, sociales y culturales

Vivienda

Tiendas y Farmacias

Servicios Turísticos

Visión

Nuestra derechohabiencia deberá contar con servicios acordes a sus necesidades y expectativas, normados bajo códigos de calidad y calidez que permitan generar valores y prácticas para la mejora sostenida de bienestar y calidad de vida, en las áreas económica, de salud, vivienda, formación y actualización; así como una diversificación de las actividades en materia de deporte, cultura y recreación.

d. PEMEX y fuerzas armadas.

Por otra parte existen también algunos sectores que cuentan con un convenio de reversión de cuotas por ejemplo el sector bancario (1957), y otros como PEMEX, las fuerzas armadas mexicanas.

(66) Página: www.issste.gob.mx

e. MEDICINA PRIVADA

Medicina prepagada

La medicina prepaga surge como respuesta empresarial a la necesidad de un segmento de la población, que no se encontraba cubierto o satisfecho con las formas de financiamiento de la atención médica pública y privada, que veía preocupado el incremento de los costos de la atención médica.

La oferta para este segmento fue mantener el sistema de relación y trato de la práctica privada sin la angustia de un costo cada vez mayor, prácticamente inalcanzable.

En la década de los 40's surgieron productos de atención médica ofrecidos por hospitales privados, que presentaban una capacidad ociosa y dificultades para sobrevivir, produciendo una recuperación de la capacidad instalada, como Clínica Londres, Hospital Durango, Hospital Dalinde, etc.

En un inicio estos hospitales ofrecían solo la cobertura de hospitalización, cada vez el mercado demandó otro tipo de servicios los cuales se fueron incorporando.

Todo sistema, requirió de un conocimiento, sobre el programa de atención médica y el modelo prestador, es decir, con recursos definidos no se podían ofrecer costos infinitos.

Algunas empresas e instituciones que tenían subrogados servicios con la Seguridad Social pretendieron no sólo la cobertura del gran riesgo, internamiento, cirugía, maternidad, etc. sino también lo cotidiano, la consulta, los medicamentos y el estudio complementario, por ejemplo, el sector bancario que desde 1957 firmó un convenio de reversión de cuotas con el IMSS.

Así surgieron organizaciones que fueron desarrollando sus conocimientos y sus capacidades y necesitaron constituir redes de proveedores médicos para ser eficientes, para ampliar sus coberturas sin incidir en el precio de sus servicios, además de que el crecimiento de las poblaciones protegidas también lo permitió, pudiéndose ofrecer coberturas como tratamientos Odontológicos, Prótesis, Lentes y otros beneficios especificados en los contratos obrero-patronales de cada empresa.

Asimismo, el sector asegurador que hasta entonces sólo otorgaba indemnizaciones para gastos médicos mayores también participó ofreciendo productos que incluían gastos médicos menores.

En otras partes del mundo la medicina prepagada ha sido la tendencia dominante y no así los seguros tradicionales.

En México existen personas que a partir de cierto nivel socioeconómico prefieren hacer uso de la medicina privada independientemente que cuenten con un beneficio como el que otorga el IMSS ó el ISSTE.

Por lo que se forman organizaciones privadas que desarrollan sus conocimientos y capacidades constituyendo redes de proveedores médicos

para estar en posibilidades de ofrecer coberturas más amplias de servicios integrales de salud.

Sin embargo debido a la falta de cultura de prevención, el incremento de costos, la ausencia de un marco regulatorio para organizaciones prestadoras de servicios de salud en forma privada llegó, a dejar desprotegidos en ocasiones a los derechohabientes.

ISES

El Gobierno Federal consciente de la importancia que representa para la sociedad la actividad aseguradora a través del Plan Nacional de Desarrollo, se ha trazado como uno de sus objetivos lograr la promoción con el fin de ampliar sus funciones de protección a las personas y a sus bienes ante los riesgos a los que se encuentran expuestas, el H. Congreso de la Unión aprobó reformas a la Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros, en el primero de ellos reconoce la importancia que representa para el país el hecho de que un mayor número de mexicanos cuente con seguros privados para cubrir los riesgos de accidentes y enfermedades a los que están expuestos, por lo cual la operación de seguros y accidentes y enfermedades se dividió en los ramos: accidentes personales, gastos médicos y salud. El ramo de Salud constituye la base para que las sociedades u organizaciones conocidas como entidades administradoras de medicina prepagada, se transformen en Instituciones de Seguros Especializadas en Salud (ISES) .

2.2. Instituciones de Seguros Especializadas en Salud (ISES).

Las Instituciones de Seguros Especializadas en Salud (ISES), son sociedades autorizadas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) que tienen como objetivo prestar servicios para prevenir o restaurar la salud del asegurado en forma directa, con recursos propios, es decir, con sus propias instalaciones; mediante terceros, red de médicos prestadores de servicios; o en combinación de ambos, a través de acciones que se realicen en su beneficio.

Las ISES podrán prestar dos tipos de seguros.

El Seguro de Salud, el cual está enfocado a la prevención, conservación, restauración y rehabilitación de la salud, entendiéndose por salud el completo estado de bienestar bio-sico-social y no solo la ausencia de enfermedad,

Y el Seguro de Gastos Médicos Mayores.

Las ISES están obligadas a contar con mecanismos que preserven los derechos de los Asegurados, dentro de los cuales podemos mencionar⁽⁶⁷⁾:

- Acceso expedito a los servicios.
- Trato respetuoso y digno por parte de todo el personal de la ISES.

(67) Página www.condusef.gob.mx, 2004.

- La información debe ser confidencial y los servicios con respecto a la privacidad.
- Debe existir seguridad para el asegurado, sus acompañantes y sus pertenencias durante el servicio al que acuda.
- El asegurado tendrá derecho a conocer la identidad y grado de preparación de las personas que le presten el servicio.
- La información sobre el padecimiento, diagnóstico y alternativas de curación se le debe informar al asegurado en todo momento.
- El enfermo tendrá derecho a estar comunicado, en todo momento, con sus familiares.
- Se necesitará el consentimiento del paciente para cualquier acción terapéutica y debe participar en las decisiones relacionadas con el tratamiento y el diagnóstico de su padecimiento.
- El asegurado tendrá derecho a pedir otra opinión sobre su padecimiento, de acuerdo al contrato de seguros.
- El usuario podrá no aceptar el tratamiento al que se le quiera someter, escoger el médico y hospital en el que se le trate y cambiar cuando lo considere pertinente, de acuerdo al contrato de seguros.
- Proporcionar un servicio ágil, adecuado, atento e idóneo de acuerdo a los planes que comercializan.
- Mantener actualizados los directorios de prestadores de servicios y comunicar la actualización a los asegurados.
- Mantener, de acuerdo a la Norma Oficial Mexicana (NOM) de salud y a las disposiciones de la Secretaría de Salud, las instalaciones propias y los médicos, o exigir a los prestadores de servicios que cumplan con esas normas.

2.3. Diferencias de los servicios de gastos médicos mayores y Salud.

De acuerdo a La Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros (LGISMS), se define⁽⁶⁸⁾:

Los Seguros de Salud son contratos de seguros los cuales tienen por objeto la prestación de servicios dirigidos a prevenir o restaurar la salud a través de acciones que se realicen en beneficio del asegurado.

Los Seguros de Gastos Médicos son aquellos contratos de seguros que tienen por objeto cubrir los gastos médicos, hospitalarios y demás que

(68) Página www.condusef.gob.mx, 2004.

sean necesarios para la recuperación de la salud o vigor vital del asegurado, cuando se haya afectado por causa de un accidente o enfermedad.

El Seguro de Salud a diferencia del de Gastos Médicos Mayores, busca la prevención primaria y prevención secundaria, buscando en el primer caso evitar enfermedades y con el segundo detener la progresión de procesos patológicos. Este seguro ofrece la prestación de servicios dirigidos a la realización de acciones terapéuticas y de rehabilitación necesarias para la recuperación de la salud.

El Seguro de Gastos Médicos Mayores cubre los gastos efectuados por el asegurado a consecuencia de una enfermedad o accidente previsto en el contrato. De esto se puede desprender que este tipo de seguros solo cubre el reestablecimiento de la salud, es decir, cubre lo que se ha diagnosticado.

2.4. Diferencias entre ISES y Seguro Social.

En este cuadro se presentan algunas diferencias entre el servicio que ofrecen las ISES y el Seguro Social, y también se identifican las ventajas de cada uno ⁽⁶⁹⁾.

(69) Página www.condusef.gob.mx, 2004.

ISES	SEGURO SOCIAL
<p>Finalidad: prestar servicios a prevenir o restaurar la salud del asegurado en forma directa con recursos propios (con sus propias instalaciones), mediante terceros (red de médicos y prestadores de servicios).</p>	<p>Finalidad: garantizar el derecho a la salud, asistencia médica, protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo.</p>
<p>Acciones que se realizan en beneficio del asegurado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover medidas de vida más sana. • Disminuir o eliminar riesgos de salud, a través de la detección temprana de enfermedades. • Dar seguimiento a la salud de los asegurados. • Prevenir el surgimiento posterior de enfermedades. • Realizar todas las acciones terapéuticas y de rehabilitación necesaria para la recuperación de la salud del asegurado. 	<p>Prestaciones en especie como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asistencia Médica, • Hospitalización, • Medicamentos, • Material de Curación, • Servicios Auxiliares de Diagnóstico y Tratamiento, • Intervenciones Quirúrgicas, • Aparatos de Prótesis y Ortopedia, y/o • Subsidios, • Indemnizaciones, • Pensiones.

<p>Cobertura integral a las diferentes necesidades que tienen las aseguradas, como puede ser desde una consulta familiar hasta estudios especializados, incluyendo tratamientos dentales, medicamentos, terapias de rehabilitación, análisis de laboratorio y gabinete, entre otros.</p> <p>Medicina preventiva.</p> <p>Medicina curativa.</p> <p>Nota: La cobertura del seguro va a depender de cada empresa aseguradora.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia farmacéutica, implica el suministro de medicamentos y demás elementos terapéuticos. • Asistencia hospitalaria conlleva el internamiento de los pacientes que así lo requieran. • Asistencia obstétrica, consiste en atención médica, farmacéutica, hospitalaria y debe proporcionarse desde que el IMSS certifique el estado de embarazo. • Ayuda en especie para lactancia, consiste principalmente en leche en polvo que sustituye la alimentación del recién nacido. • Canastilla de maternidad, cuyo importe será señalado por el consejo técnico. • Hospitalización por enfermedades epidemiológicas, que pongan en riesgo a la población. • El IMSS tiene convenios con organismos públicos relacionados con el sector salud, sean federales, estatales o municipales, o bien con particulares del mismo sector, tales como hospitales, clínicas, etc.
<p>Se cobra una cuota mensual</p>	<p>Se cobra una cantidad significativa la cual se descuenta de la nomina del trabajador afiliado.</p>

Las ISES que actualmente operan como tales

Las aseguradoras que solicitaron la respectiva autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y que actualmente ya cuentan con la autorización son ⁽⁷⁰⁾:

- General de Salud Compañía de Seguros
- Médica Integral GNP
- Preventis
- ISES Comercial América
- Plan Seguro
- Salud Inbursa.
- Seguros del Sanatorio Durango

Así mismo, operadoras de salud (empresas y redes de hospitales) que se interesaron en conformarse en ISES, y que de tal suerte también recibirán autorización son:

- Seguros Centauro Salud
- Vitamédica
- Servicios Integrales Salud Nova
- Grupo Integral Seguros de Salud
- Nova Medic Seguros de Salud.

Estas aseguradoras están en espera de la autorización, por parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, para funcionar como ISES.

2.5. Requisitos para funcionar como ISES:

Para funcionar como ISES, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público oyendo la opinión de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas y de la Secretaría de Salud, estableció los requerimientos mínimos que tiene que cumplir cualquier institución que pretenda ser una ISES, y lo estableció como un plan de actividades el cual es el siguiente⁽⁷¹⁾:

- El capital inicial con que contará la institución, así como los recursos con los que se apoyará su operación durante los primeros tres años, señalando el origen de los mismos.
- Los conceptos técnicos de los seguros de salud, modelo de contrato y demás documentación técnica y jurídica relacionada, en

(70) AMIS (Asociación Mexicana de instituciones de Seguros), 2002.

(71) Página www.condusef.gob.mx, 2004

- los términos de los artículos 36, 36-A, 36-B y 36-C de la LGISMS y de las reglas.
- Presupuesto financiero, incluyendo constitución e incremento de las reservas técnicas y de capital, gastos de administración y adquisición, proyección del balance, del estado de resultados, capital de trabajo y capital mínimo de garantía, con una proyección a tres años, considerando supuestos macroeconómicos respecto a la evolución del producto interno bruto, inflación, tasas de interés, tipo de cambio, entre otros, que publiquen, en su caso, la Secretaría o el Banco de México, Las proyecciones a que se refiere este inciso deberán realizarse con base en los parámetros técnicos que establece la LGISMS y en las disposiciones que de ella emanen.
- Políticas de retención de riesgo y reaseguro que prevea emplear en su operación.
- Programa de organización, administración y control interno en el que se especificará la estructura para el otorgamiento del servicio a los asegurados, las políticas para satisfacer adecuadamente las necesidades del servicio y los Mecanismos de atención de quejas y pago de reclamaciones.
- Forma y términos en los que la institución prevé prestar los servicios relacionados y con los contratos de seguros que celebre, especificando los recursos propios que empleará y, en su caso, los contratos de prestación de servicios que celebrará con terceros para ese efecto, o la utilización de ambos.
- Mecanismo o modalidad conforme a la legislación vigente, que la institución empleará para respaldar la responsabilidad civil que, en su caso, pudiera llegar a incurrir en el desempeño de sus actividades.
- Dictamen Provisional Emitido por la Secretaría de Salud, de conformidad con lo previsto en el Artículo 16 de la LGISMS y en los términos del Capítulo Cuarto del Título Primero de las Reglas para Operar el Ramo de Salud.
- Comprobante de haber constituido en Nacional Financiera, S.N.C., un depósito en moneda nacional o en valores de Estado, por su valor de mercado, igual al 10% del capital mínimo con que deberá operar.

CAPÍTULO 3. " Situación de la empresa, enfocada a la Dirección de operaciones y desarrollo técnico "

En este capítulo se tiene la finalidad de describir y plantear el caso de estudio, mediante una descripción general de la empresa, de su problemática, conocer su estructura organizacional así como la descripción de las funciones de la misma.

Posteriormente se plantea la problemática de la dirección de operaciones y desarrollo técnico, la interacción que tiene con otras áreas, así como sus objetivos ⁽⁷²⁾.

3.1. Descripción de la empresa.

Esta empresa inició sus actividades en 1992 bajo el nombre de Santé, S. A. de C. V, en calidad de consultores y administradores de Salud formando parte entonces de lo que se conoce como medicina prepagada, cuyo principal objetivo es administrar servicios de salud a organizaciones como Bancos, Universidades, Canal 11 T. V. IPN entre otros.

En 1995 en asociación con el hospital Medica Sur inicia un proyecto de asumir riesgos en Salud, mediante un sistema de prepago, posteriormente se agregan otros hospitales como son Clínica Londres, Hospital Metropolitano, Hospital de México y Santa Fe.

En Octubre de 1997, se decide continuar con las operaciones bajo riesgo pero ya como una Aseguradora, dado que los servicios de salud solo se venían haciendo a través de medicina prepagada se convierte entonces en la primera aseguradora de Salud en México bajo la autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y ante la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas.

Fue considerada como una Compañía nueva que se abría paso dentro del Mercado Asegurador Mexicano, teniendo como meta brindar prestaciones de salud con especial énfasis en la atención de preferencias de sus asegurados.

Cuenta con la experiencia y respaldo de la casa Matriz que es una ISAPRE Chilena (Institución de Salud Previsional, líder en Chile), que capta el 8% del mercado de Salud en Chile. Colmena Golden Cross tiene aseguradas más de 400 mil personas, su captación en dólares de 160 millones al año y sus utilidades son de 9 millones de dólares por año. Actualmente esta empresa se encuentra dirigida por el Dr. René Merino quién ha desempeñado diversos cargos a nivel latinoamericano y mundial como presidente de aseguradoras a nivel privado.

Actualmente dentro del sector Asegurador es considerada como una empresa mediana, sin embargo dentro del ramo de Salud ambulatoria es la empresa líder del mercado.

(72) Investigación realizada con los funcionarios de la empresa.

A partir del año 2000 se tiene el siguiente escenario:

La Ley general de Instituciones y sociedades mutualistas de Seguros, tiene dentro de sus propósitos fundamentales mantener adecuadas regulaciones prudenciales que protejan los intereses de los usuarios y una supervisión que cuide el cumplimiento de las normas técnicas y del régimen de solvencia que deben mantener las aseguradoras.

El Gobierno Federal, dentro de sus principales objetivos se encuentra el de ampliar las funciones de protección a las personas y a sus bienes ante los riesgos a los que se encuentran expuestas, por lo que en los últimos 3 años se han realizado importantes reformas a la Ley, como por ejemplo:

La operación de Accidentes y Enfermedades se dividió en los siguientes ramos: Accidentes Personales, Gastos Médicos Mayores y Salud.

El ramo de Salud constituye la base para que las sociedades u organizaciones conocidas como administradoras de medicina prepagada, se transformen en Instituciones de Seguros Especializadas en Salud, esto es lo que se conoce como ISES, las cuales también están facultadas para vender seguros privados o voluntarios que tengan por objeto prestar servicios dirigidos a prevenir o restaurar la salud del asegurado en forma directa con recursos propios, mediante terceros o la combinación de ambos.

Por ramo de Salud se entenderá: La prestación de servicios dirigidos a prevenir o restaurar la salud a través de acciones que se realicen en beneficio del asegurado y se precisa que aún cuando esta actividad se lleve a cabo en instalaciones propias sea considerada como una OPERACIÓN ACTIVA DE SEGUROS, por lo que su práctica solo será autorizada a INSTITUCIONES DE SEGUROS, adicionalmente se les facultará para que puedan manejar el ramo de Gastos Médicos Mayores. La Comisión Nacional de Seguros y Fianzas y la Secretaría de Salud supervisarán y vigilarán a las instituciones de seguros autorizadas para manejar el ramo de Salud:

La Secretaría de Salud inspeccionará y vigilará los servicios y productos, también podrá emitir dictámenes (provisional, definitivo y anual), a través de los cuales se hará constar que cuenta con los elementos necesarios para ofrecer estándares de calidad en materia de seguros.

Para iniciar operaciones como ISES se requiere que la Institución cuente con un dictamen de la CNSF, para que ésta evalúe que cuenta con los sistemas e infraestructura administrativa. Con esta nueva legislación, la empresa tuvo que solicitar la autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público realizando todos los trámites correspondientes.

Y en Diciembre de 2001 se logra contar con dicha autorización, es nombrada como la primera ISES en México.

3.2. Problemática.

A principios del 2001, la empresa tenía un espacio físico muy reducido comparado con el personal que laboraba en la misma, en general presentaba problemas de espacio y confort.

No se contaba con suficiente tecnología tanto software como hardware, el sistema ya no era suficiente para la administración y la operación que en ese momento estaba requiriendo la Compañía, lo que provocaba una serie de problemas con nuestros clientes así como con las autoridades.

Las áreas de la compañía se encontraban estructuradas con muy poco personal, lo que originaba que se sobrecargaran de tareas propias o de otras áreas para que su trabajo pudiera ser entregado.

Muchas de las tareas cotidianas era estar resolviendo problemas de la operación, ya sea por falta de conocimiento, por falta de capacitación, por fallas del sistema o bien errores en el mismo.

Existía un problema de presupuesto para la nómina y por lo mismo no se podía contratar personal experimentado y capacitado que ejerciera mejor las funciones por los sueldos bajos en comparación con el mercado.

Lo anterior originaba que el personal se encontraría desmotivado, sin interés, distraídos por su falta de ingreso, creando así una rotación de personal importante.

El poder se encontraba centralizado en las subdirecciones con mínima delegación, lo que originaba que el personal no tuviera la capacidad ni la experiencia en la toma de decisiones, así como ni el deseo de intervenir en las decisiones.

Al terminar el año 2001, se había entregado información a la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, se habían regularizado algunos puntos importantes, se había adquirido un sistema con respaldo de una empresa reconocida, que prometía eficientar la operación así como dar independencia a otras áreas del área de sistemas en cuanto a reportes, extracción de información diaria, se tuvo la necesidad de adquirir más equipo de computo para poder trabajar e implementar el sistema.

No se había trabajado con la motivación del personal, tampoco se tenían muchos avances con la forma de operar de la Compañía, sin embargo la empresa se encontraba más sólida financieramente y por ello se pudieron realizar algunos cambios en la estructura organizacional.

En el mes de Septiembre se logró obtener la autorización de la Compañía como una Institución de Seguros especializada en salud, para lo cual se hicieron las adecuaciones requeridas por la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas.

En el año 2002, se estableció la meta para el área de ventas, se analizaron diferentes alternativas de crecimiento, una de estas alternativas resulto viable en el mes de Mayo, produciendo un crecimiento de cartera del 116%.

Con lo anterior se tuvo un aumento considerable en el número de vendedores en la compañía por lo que se tuvieron que redoblar esfuerzos, se incremento el personal en una o dos personas en casi todas las áreas excepto el área de ventas que creció un poco más, este crecimiento se dio conforme a la percepción de cada subdirección y conforme a lo autorizado por la Dirección General y por la Dirección de Administración y Finanzas.

Al final del 2002 se obtuvieron mejores resultados en la Compañía en cuanto a los estados de resultados, fue el primer año en que la organización presentaba un resultado positivo tanto en el resultado técnico como en el operativo.

El sistema que se compro en el 2001 inició operaciones en el mes de Noviembre del 2002, iniciando con un solo producto, debido a que la parametrización de cada producto era complicado.

Por otra parte dado el incremento en la nómina de la Compañía se tuvo que buscar una oficina más grande buscando estar mejor organizados y mejorar la imagen de la misma.

Iniciado el 2003, el área de ventas fue estructurada diferente y con una mayor especialización de mercados, para poder brindar la atención requerida por la fuerza productora (agentes internos, independientes, despachos y corredores).

También existe rotación del personal ocasionado por renunciaciones, liquidaciones, ascensos, esto no ha sido del todo negativo ya que ha ayudado a mejorar el clima organizacional, por el entusiasmo que tiene el personal de nuevo ingreso.

Otro tema que es importante comentar es que dado el crecimiento de la cartera el área operativa de la compañía requiere de establecer controles administrativos apoyados en políticas, procedimientos y procesos, para mejorar el flujo operativo.

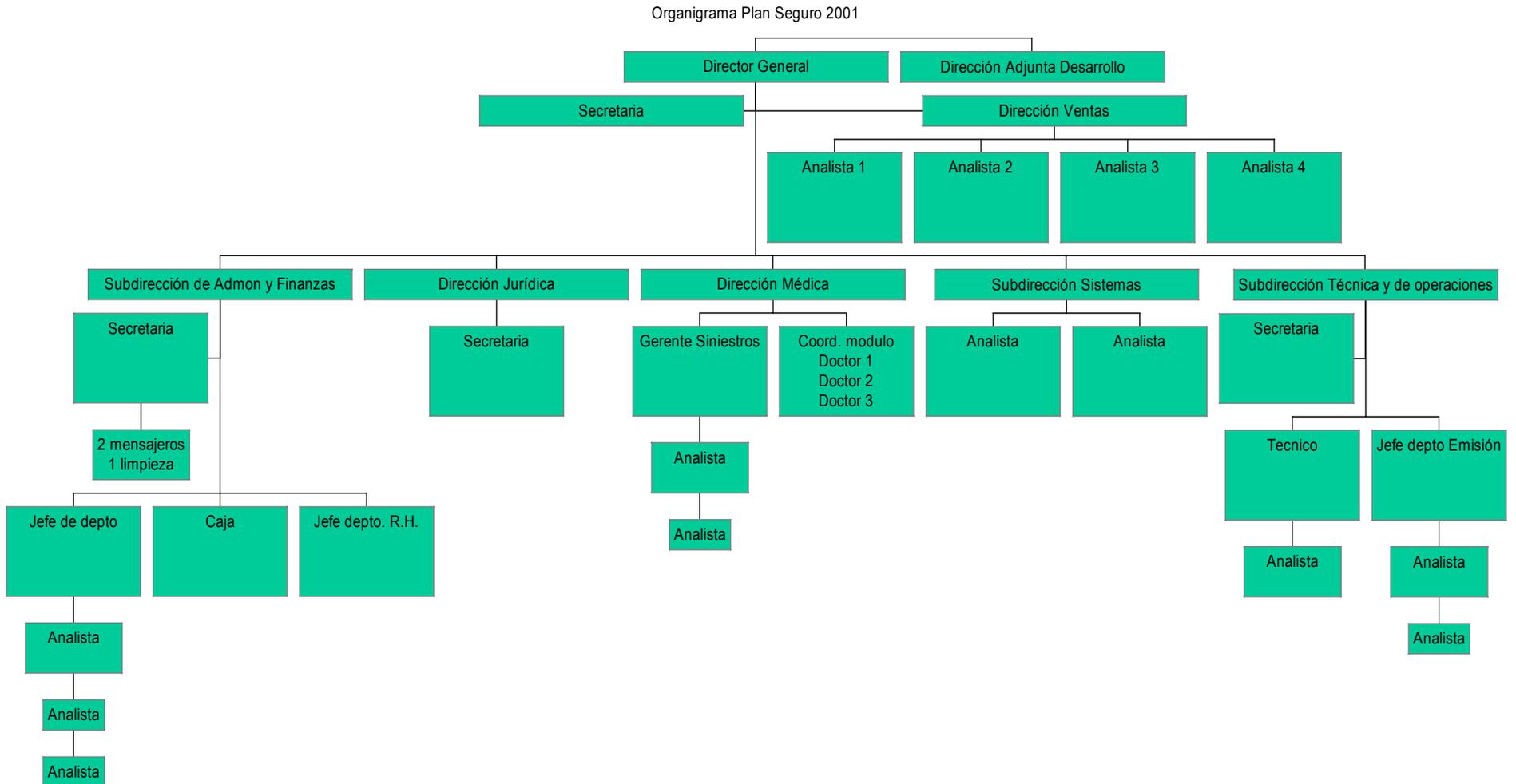
Los cambios que se han ido presentando han sido cambios que no han tenido una planeación, ya que se han tenido que dar por las necesidades y requerimientos que se han presentado, por lo que considero que es de suma importancia analizar la estructura de la compañía con base en los nuevos objetivos, a las metas establecidas, para planear los proyectos y la manera de cómo lograrlos.

Es necesario que en la compañía se logre dar un marketing integrado, ya que se tienen carencias y deficiencias en el servicio proporcionado por la misma, que podrían significar la desaparición de esta, dado que la nueva adquisición de la cartera está por iniciar su renovación en la Compañía y de no percibir una mejora en el servicio esta cartera pudiera irse perdiendo, así como también la compañía podría perder las oportunidades de negocios nuevos por un mal servicio, lo que llevaría a no lograr las metas establecidas.

También es muy importante que se considere una reestructuración en el organigrama de la compañía, así como que este organigrama cuente con la respectiva definición de puestos y funciones, y que estas sean dadas a conocer a el personal.

Se considera también de suma importancia valorar la capacidad y conocimiento que tiene cada empleado en el desempeño de su puesto, a fin de detectar las necesidades de cada persona y de cada área que conforman la empresa o bien detectar las áreas de oportunidad que la empresa debe fortalecer para llevar a cabo en forma eficiente el desempeño sus funciones.

Estructura de la compañía en el año 2001 ⁽⁷³⁾.



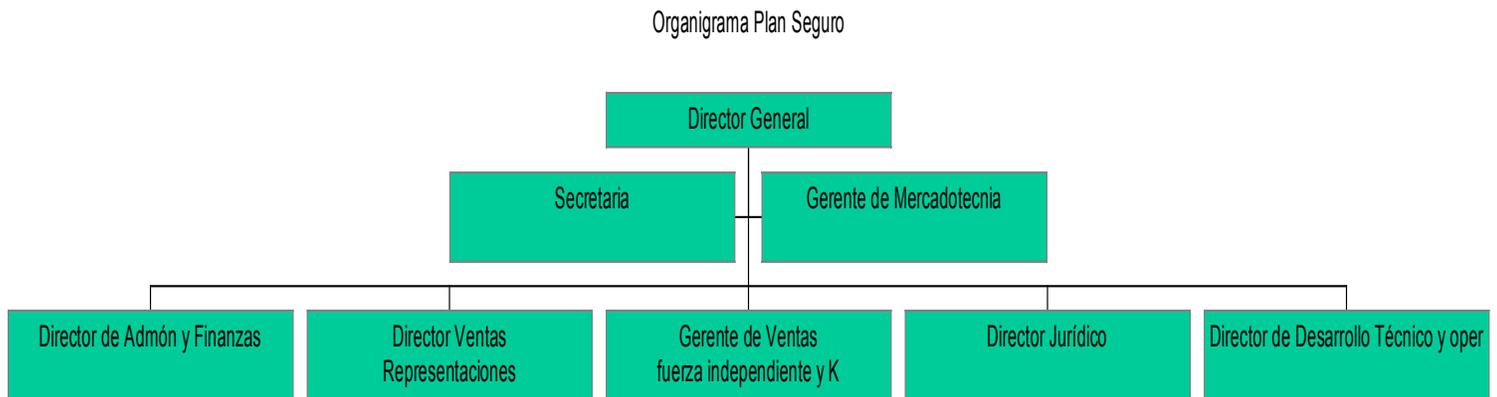
(73) área de recursos humanas.

La compañía tuvo un crecimiento importante a partir de la renovación que se llevó a cabo de las pólizas de gasto médico mayor, esto trajo como consecuencia que varios agentes de seguros así como corredores nos conocieran y mostrarán interés por vender los productos en forma adicional al producto de su interés, esto también nos ha permitido tener una mayor penetración en el mercado, sin embargo por otra parte se han tenido que ofrecer productos de gasto médico mayor a precio más competitivo y con mejores condiciones de cobertura para algunos corredores fijándoles una meta de ventas a final de cada año.

Una de las desventajas que se han presentado es que es una compañía pequeña y muchas veces no es muy conocida por el mercado, lo que ha hecho que en algunas ocasiones queda en desventaja con algunas compañías y pierda el negocio.

3.3. Estructura de la Compañía.

A continuación se muestra el organigrama de la Compañía considerando el primer nivel, de la Dirección general dependen también dos gerencias una de mercadotecnia y Ventas fuerza independiente y K.



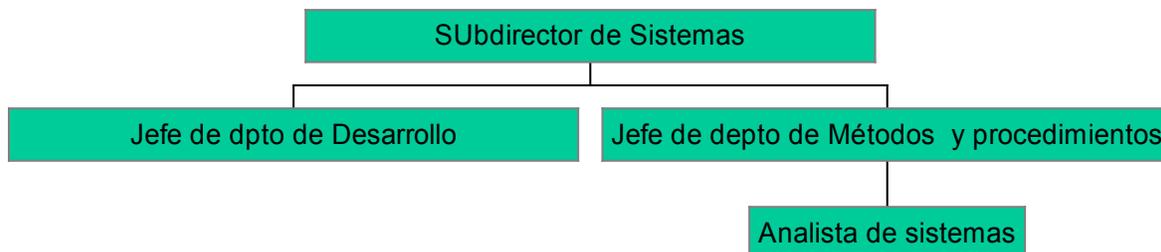
DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

La Dirección de Administración y Finanzas es la única dirección de la cual dependen dos subdirecciones y una dirección, mismas que se pueden observar en el siguiente organigrama, cabe señalar que el organigrama de la subdirección de recursos humanos y finanzas, fue elaborado para fines de esta tesis, sin embargo no se cuenta con la descripción de sus funciones:



SUBDIRECCIÓN DE SISTEMAS.

De la Subdirección de sistemas dependen dos jefes de departamento y sólo uno de ellos cuenta con un analista, tal como se muestra en el siguiente organigrama:



SUBDIRECTOR DE SISTEMAS

Descripción de funciones:

Desarrollar los sistemas necesarios para la automatización de los procesos de la empresa, a fin de entregar información oportuna, veraz y suficiente a nivel directivo para la toma de decisiones, a nivel operativo para el aumento de la productividad y proporcionar el mejor servicio a nuestros clientes y autoridades para cumplir con sus requerimientos.

Jefe de departamento de desarrollo

Descripción de funciones:

- Planear, coordinar, supervisar y controlar los proyectos a cargo del área
- Distribuir y coordinar los recursos humanos y tecnológicos del área para su máximo aprovechamiento
- Supervisar que los proyectos se cumplan en tiempo y expectativas
- Informar al área de operación y soporte técnico las modificaciones a los procesos siempre y cuando tengan impacto desde el punto de vista de operación
- Coordinar con el usuario las pruebas necesarias para liberar los requerimientos
- Recabar firma de conformidad del usuario al liberar un requerimiento

Jefe de departamento de métodos y procedimientos.

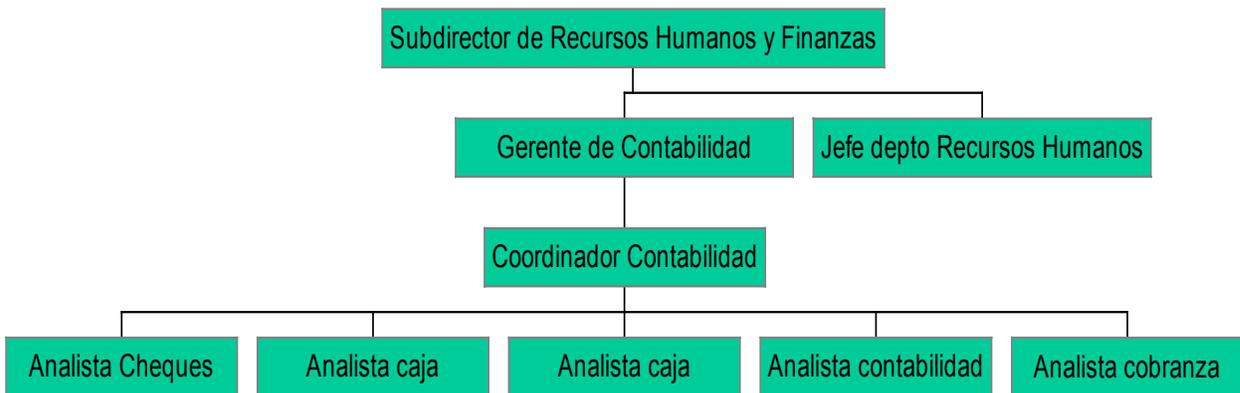
Descripción de funciones:

- Analizar los requerimientos junto con los usuarios
- Diseñar el nivel de proceso, programas nuevos y/o modificaciones necesaria

- Estimar tiempos para liberación
- Reportar avances y desviaciones de cada proyecto, y tomar las medidas correctivas
- Coordinar las pruebas con los usuarios
- Documentar los procesos
- Diseñar y elaborar programas nuevos, determinados por el análisis para los sistemas de la Empresa
- Modificar los programas necesarios para el mantenimiento y actualización de los sistemas
- Elaborar pruebas a los programas

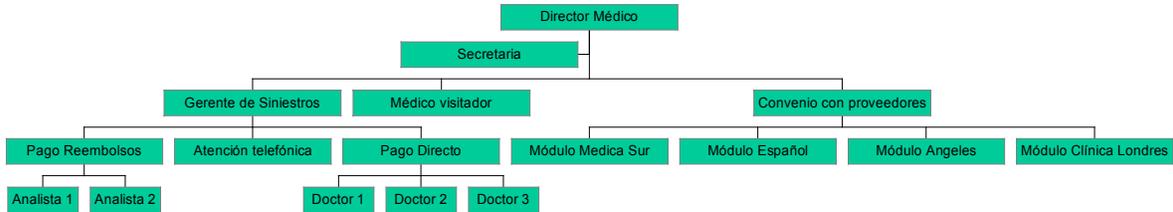
SUBDIRECCION DE RECURSOS HUMANOS Y FINANZAS

En la subdirección de Recursos humanos y finanzas, la parte de recursos humanos es dirigida por un jefe de departamento, y la parte de finanzas finalmente se encuentra soportada por una Gerencia de Contabilidad, esta última cuenta con un jefe de departamento y 5 analistas, tal como se describe en el siguiente organigrama:



DIRECCIÓN MEDICA

Esta es la única dirección que depende de una dirección, a la cual valdría la pena redefinir el nombre de la misma con base a las funciones desempeñadas. Se encuentra organizada de acuerdo al siguiente organigrama.



DIRECCIÓN MÉDICA

Descripción de funciones:

- Garantizar y mantener el óptimo servicio y el cumplimiento de las normas y políticas establecidas.
- Garantizar la correcta administración de los egresos por siniestros y la veracidad de la base de datos en el Sistema.
- Garantizar la calidad y oportunidad de la información que requieren las Autoridades.
- Definir condiciones con proveedores de la Red Médica en base a la situación del mercado.
- Apoyar a las áreas de Ventas y Emisión en la decisión de aceptación de riesgos específicos.
- Establecer sistemas y procedimientos para la correcta atención a los clientes.

GERENTE MÉDICO.

Descripción de funciones:

- Planear estrategias que permitan la optimización de la operación, el servicio

y los resultados económicos del Área.

- Vigilar la correcta aplicación de políticas.
- Coordinar los procesos de autorizaciones y pagos de reclamaciones, con áreas involucradas.
- Supervisar y administrar los recursos humanos y materiales para lograr el mantenimiento y actualización del Área.
- Detectar desviaciones de siniestros.
- Fortalecer las relaciones comerciales con la Red de Prestadores.

COORDINADOR DE SERVICIO AMBULATORIO

Descripción de funciones:

- Organizar y dirigir al personal de Módulos de Atención para el logro de un óptimo servicio.
- Administrar correctamente la cartera de Servicios Ambulatorios.
- Autorizar, controlar y supervisar las reclamaciones por Servicios Ambulatorios, de acuerdo a políticas establecidas.
- Mantener actualizada la base de datos en el sistema los pagos por Servicios Ambulatorios.
- Detectar posibles desviaciones de frecuencias.

COORDINADOR DE SERVICIO HOSPITALARIO

Descripción de funciones:

- Autorizar y controlar las reclamaciones por Servicios Hospitalización
- Detectar posibles desviaciones de facturación.
- Administrar correctamente las reclamaciones por Hospitalización.

COORDINADOR DE REEMBOLSOS

Descripción de funciones:

- Detectar posibles desviaciones de siniestralidad.
 - Administrar correctamente las reclamaciones por Reembolso.
 - Efectuar el pago de las reclamaciones de acuerdo a políticas y tabuladores establecidos.
 - Mantener actualizada la base de datos en el sistema los pagos por Servicios Hospitalarios.
-

COORDINADOR MÉDICO (MÉDICA SUR).

Descripción de funciones:

- Coadyuvar a la organización del personal del Módulo de atención para el logro de un buen servicio.
- Supervisar el cumplimiento de políticas y procedimientos del personal del Módulo.
- Coadyuvar con las autorizaciones de servicios y egresos en el Hospital.
- Detectar posibles desviaciones de frecuencias.
- Controlar y realizar estudios médicos correspondientes a Asegurados y análisis de los resultados de los mismos.

MÉDICO VISITADOR

Descripción de funciones:

- Realizar visitas médicas a Asegurados reportados con ingresos hospitalarios.
- Coadyuvar a la toma de decisiones en el pago de reclamaciones por ingreso hospitalarios.
- Supervisar el cumplimiento de políticas y procedimientos dentro del Hospitales de acuerdo a convenios establecidos.

CONSULTOR DEL MÓDULO.

Descripción de funciones:

- Brindar atención y asesoría eficiente y oportuna a los asegurados que acudan directamente al Módulo del Hospital, con un alto nivel de servicio.
- Analizar y emitir las solicitudes de Órdenes de Atención para Servicios Ambulatorios.
- Efectuar el cobro del coaseguro correspondiente en Órdenes de Atención así como de primas del Seguro en su caso.
- Mantener actualizada correctamente la base de datos en el Sistema.

SECRETARIA.

Descripción de funciones:

- Realizar visitas médicas a Asegurados reportados con ingresos hospitalarios.
-

- Control de agenda para exámenes de selección y revisiones clínicas.
- Recepción de recibos de honorarios médicos
- Entrega de cheques a prestadores de servicio

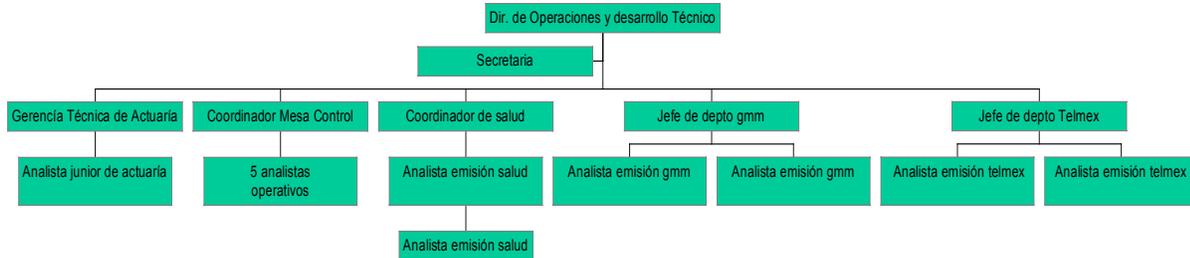
CAPTURISTA.

Descripción de funciones:

- Mantener estándares de calidad y oportunidad superiores al 90% en la captura de información.
- Detectar y proponer soluciones alternas en lo concerniente a los procesos de captura de información.

DIRECCIÓN DE OPERACIONES Y DESARROLLO TÉCNICO

Esta dirección depende en forma directa de la Dirección General, y a continuación se describen sus funciones:



- Supervisar y dirigir el área de mesa de Control, cuya función es registrar, controlar y dar seguimiento a las órdenes de trabajo que ingresen a la Compañía de los productores, incluso se reciben también los trámites de siniestros a reembolsos.
- Controlar y supervisar que la entrega de información periódica y extraordinaria a la CNSF se de en forma oportuna (SESA, FES, CVAS, CVAES, reaseguro, informe anual de resultados técnicos, reportes cuatrimestrales y anuales).
- Dirigir la elaboración de las notas técnicas, condiciones generales y documentación contractual.
- Planear los cambios e innovaciones que se realizarán en los productos de Salud y Gastos Médicos Mayores.
- Negociar con las empresas las opciones de aseguramiento que desean contratar (condiciones de cobertura, parámetros y primas), así como establecer su operación.
- Analizar y determinar medidas que garanticen obtener mejores resultados técnicos.
- Dirigir la implementación y parametrización de los productos existentes en el nuevo sistema.
- Establecer las políticas de suscripción y de emisión de las pólizas de Gastos Médicos Mayores y Salud.

- Supervisar los cierres mensuales de la producción de los productos de Gastos Médicos Mayores y Salud e informar a Contabilidad de dichas cifras.
- Hacer reingeniería en los procesos de operación en la suscripción y Emisión de pólizas.
- Proponer y seleccionar el programa de reaseguro a contratar, así como llevar a cabo las negociaciones pertinentes con los reaseguradores.

Coordinador de Mesa de Control.

Descripción de funciones:

- Responsable de la recepción de cualquier trámite, de la preselección de la información, de indicar los requisitos de ingreso, para que los trámites sean elaborados sin ningún contratiempo.
- Controlar la información que entra y sale de la Compañía.
- Entregar a ventas, agentes y/o corredores o bien a los asegurados los trámites solicitados en esta misma área incluyendo foráneos y área metropolitana.
- Indicar si el área de emisión, suscripción y siniestros están cumpliendo con los estándares de calidad así como con los tiempos compromiso, en la entrega de los documentos.
- Detectar atrasos y avisar de los mismos a los responsables correspondientes.
- Revisar y solicitar a cada área correspondiente que cada requerimiento solicitado contenga la información necesaria.
- Valuar la calidad con la que la Compañía esta realizando sus funciones.

Funciones	Responsables
Recibir, revisar todos los tramites de ventas entregados por agentes, despachos o ejecutivos, ejemplos:	Todos los analistas excepto el analista 5
Póliza nueva sin dictamen de salud	
Póliza nueva sin dictamen de salud	
Póliza de no nato	
Endoso de alta sin dictamen	
Endoso de alta con dictamen	
Endoso de baja	
Cambio de plan sin dictamen	
Cambio de plan con dictamen	
Cambio de forma de pago	
Reconocimiento de antigüedad	
Modificación de facturación	
Modificación de datos	
Renovación sin modificaciones	
Renovación con modificaciones	
Renovación con dictamen	
Cancelación sin devolución	
Cancelación con devolución	

Devolución de primas	
Reimpresión	
Cambio de conducto	
otros	
Póliza nueva sin dictamen gmm	
Póliza nueva con dictamen gmm	
Modificación de prima	
Recepción, registros y entrega de los tramites para pago a reembolso, al área medica, tanto de México como foráneos:	Analista 5 con apoyo del coordinador en horas de comida.
Atender y registrar las llamadas telefónicas de los agentes promotores y ejecutivos que buscan dar seguimiento a Tramites de emisión:	MÉXICO: Analistas 1,2,3 y 4 CIUDAD JUÁREZ, SALTILLO Y QUERETARO: analista 1 CHIHUAHUA, PUEBLA Y MAZATLÁN: Analista 2 MONTERREY, GUADALAJARA, LEON Y SINALOA: Analista 3
Atender y registrar las llamadas telefónicas de los agentes promotores y ejecutivos que buscan dar seguimiento a pagos de reembolso de siniestros:	Analista 5
Captura en el programa de ordenes de trabajo los movimientos ingresados en el día correspondientes a emisión, así como asignar a los emisores los movimientos ingresados de acuerdo a los criterios que establezca emisión:	Analista 1 y 2
Entregar y llevar el control de las devoluciones de tramites de emisión:	Todos los analistas
Entregar y llevar el control de las devoluciones de tramites de siniestros por reembolso (tanto de México como oficinas foráneas):	Analista 5
Entregar y llevar el control de las devoluciones de tramites de emisión:	CIUDAD JUÁREZ, SALTILLO Y QUERETARO: Analista 1 CHIHUAHUA, PUEBLA Y MAZATLÁN: Analista 2 MONTERREY, GUADALAJARA, LEON Y SINALOA: Analista 3
Verificar la emisión producida vs Las ordenes de trabajo ingresadas	Todos los analistas
Registrar los tramites mal emitidos y devolverlos a emisión, así como obtener de emisión la fecha compromiso para la corrección, misma que no debe ser mayor a un día:	Todos los analistas
Clasificar y entregar diariamente la producción emitida a los agentes, ejecutivo de cuenta a envíos a foráneos, los cuales deberán firmar de recibido o en foráneos envío de acuses:	Secretaria

Llevar el control de la producción entregada en oficina central y foráneos tanto de tramites, cotizaciones como reembolsos:	Coordinador
Recepción de correo electrónico de todos los agentes y promotores foráneos para tramites de emisión, cotizaciones y pagos de reembolso únicamente:	CIUDAD JUÁREZ, SALTILLO Y QUERETARO: Analista 1 CHIHUAHUA, PUEBLA Y MAZATLÁN: Analista 2 MONTERREY, GUADALAJARA, LEON Y SINALOA: Analista 3
Recepción de correo electrónico de todos los agentes y promotores foráneos para tramites de pago de reembolsos (excepto facturas, formatos):	Analista 5
Realizar las consultas necesarias por el área de ventas al sistema de K:	Todos los analistas
Recibir y revisar y dar seguimiento a todas las rehabilitaciones solicitadas por agentes, foráneos, despachos o ejecutivos:	Todos los analistas que atiendan foráneos
Dar seguimiento diario a los movimientos atrasados	Coordinador
Mantener al día el archivo a su cargo.	TODOS
Emisión de recibos de pagos subsecuentes: Dos veces al mes Los días 5 de cada mes se emitirán los recibos (en original y dos copias, mismas que serán entregadas) con vencimientos del 15 al 30 del mes, Los días 20 de cada mes se emitirán los recibos con vencimiento del 1 al 14 del mes siguiente. Además una vez impresos los recibos los colocará en los casilleros de los agentes. No habrá control de su entrega. Nota: El sistema será modificado a contemplar dos alternativas primera y segunda quincena, los recibos saldrán ordenados por promotor y agente. Las reimpressiones las solicitarán a caja y está será la responsable de imprimirlos y enviarlos.	Secretaria

Gerencia técnica de Actuaría.

Descripción de funciones.

Nuevos Productos.

- Desarrollar e Innovar coberturas, planes o beneficios que ayuden al enriquecimiento de los productos.
- Elaborar la definición de productos, planes para la parametrización de los mismos en el sistema, así como la elaboración de los requerimientos a sistemas.
- Realizar la reingeniería de las condiciones generales, documentos contractuales, tarifas, cotizadores de los diferentes productos y planes, en forma periódica.
- Realizar comparativos de mercado de cada uno de los productos.
- En base a la experiencia generada por plan se determinará su continuación, promoción especial o bien las adecuaciones necesarias a fin de que se conviertan en productos rentables para la Compañía.
- Medir la suficiencia técnica de las primas de cada uno de los productos, planes a fin de mejorar la cartera de la Compañía.

Estadística.

- Entrega a la CNSF las estadísticas correspondientes a:
 - CVAES
 - SESA
 - FES
 - SONR
 - Reportes cuatrimestrales de Salud
 - Reporte anual de Salud
 - Reservas Técnicas específicas
- Elaborar las estadísticas que permitan realizar la evaluación de la cartera por: ramo, planes, productos, líneas de negocio, pólizas de grupo y colectivo.
- Elaborar reportes que permitan conocer la evolución de la cartera así como su comportamiento, por tipo de negocio, rangos de monto de siniestralidad, causas de siniestros, etc
- Verificar que los pagos realizados se están realizando conforme a condiciones de cobertura y proporcionarle al área de nuevos productos, las principales causas de siniestralidad por omisión, error o falta de aclaración en las condiciones generales.
- Extraer información del sistema para solicitar cotización a reaseguradores.

Suscripción.

- Realizar las cotizaciones de nuevos prospectos, así como renovaciones de acuerdo a experiencia o bien de aquellos que requieren condiciones especiales.
 - Solicitar a sistemas el alta de nuevos planes de acuerdo a ofertas o bien la adecuación de tarifas y condiciones de acuerdo a negociaciones realizadas
-

- Enviar los avisos mensuales a ventas de las próximas renovaciones, pólizas con 45 días de no pago, y de aquellas pólizas con alta siniestralidad i.e. más del 70% de siniestralidad.
- Enviar a ventas las propuestas de renovación de todos aquellos negocios cuya prima neta sea mayor a \$50,000.00 mes con mes.

Reaseguro.

- Analizar el programa de reaseguro y realizar los cambios necesarios a fin de contar con un esquema que respalde la situación financiera de la empresa.
- Entregar información a la CNSF referente al programa anual de reaseguro.
- Calcular el límite máximo de retención
- Administrar la operación de reaseguro en cuanto a pagos de prima y siniestros recuperados.
- Solicitar y proporcionar información a los diferentes reaseguradores a fin de que puedan presentar alternativas de reaseguro.
- Realizar un análisis de las diferentes alternativas y hacer un cuadro comparativo ejecutivo.
- Informar al área contable las provisiones que se tienen en base a los siniestros que están por recuperarse así como de los siniestros que ya han sido recuperados y sobretodo indicar la afectación de estos conceptos en las cuentas contables.

Analista junior de actuaría

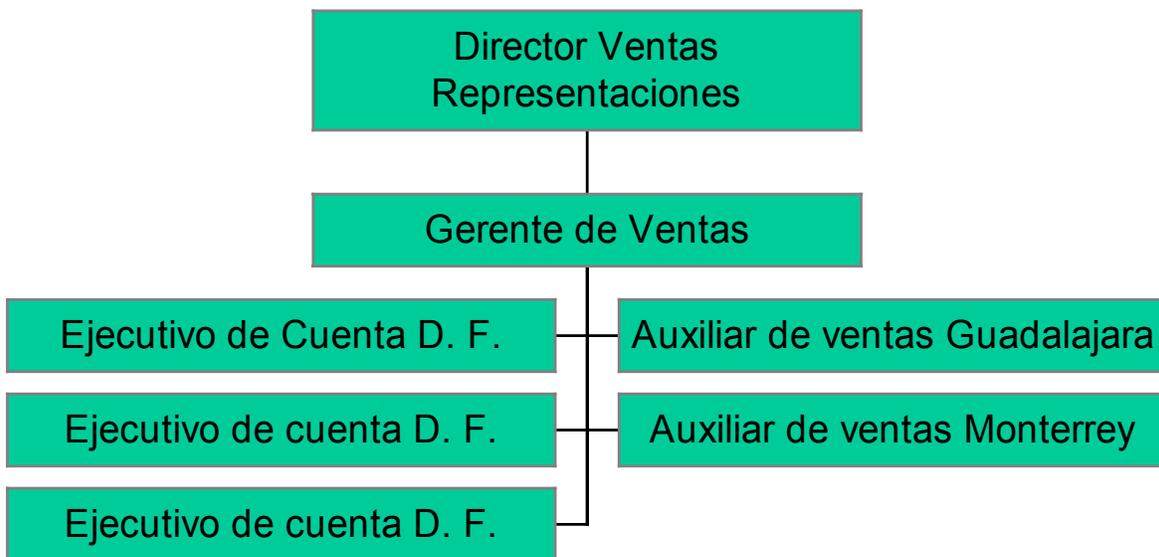
- Elaborar cotizaciones de seguro de salud y gmm
- Elaboración de solicitudes de seguros
- Explotación de las base de datos para la elaboración de tarifas
- Realizar comparativos de productos o tarifas
- Elaborar las estadísticas para la CNSF.

Coordinación emisión de Salud y Jefatura de emisión gastos médicos mayores

Descripción de funciones:

- Coordinar y supervisar la emisión de pólizas.
 - Revisar y verificar que las ordenes de trabajo estén debidamente requisitadas y se encuentren dentro de las políticas de suscripción.
 - Realizar la emisión de pólizas especiales o endosos especiales
 - Participar en la parametrización del sistema respecto a nuevos productos
 - Controlar el stock de papelería
 - Elaborar los reportes de emisión que se le requieran así como los operativos
 - Elaborar el cierre mensual de cada producto, línea así como el total.
 - Garantizar un estándar de oportunidad y calidad en la entrega de documentos, para lo cual los tiempos compromisos serán los siguientes, siempre que la documentación venga de acuerdo a lo requerido para cada trámite o emisión, es importante señalar que estos tiempos empiezan a correr una vez que el requerimiento ya esta en manos del operativo de emisión.
-

DIRECCIÓN DE VENTAS REPRESENTACIONES Y DIRECCIÓN DE VENTAS FUERZA INDEPENDIENTE



Gerente de Ventas.

- Coordinar y supervisar el trabajo de las auxiliares de ventas de las oficinas foráneas.
- Coordinar y supervisar el trabajo de ventas con las oficinas representación foránea.
- Elaborar políticas de la compañía para realizar el manual de procedimientos.
- Elaborar las comunicaciones de los acuerdos y políticas aplicables a los despachos y promotores.
- Realizar visitas de seguimiento y detección a los despachos y promotores.

Ejecutivo de ventas

- Atención de llamadas telefónicas.
- Coordinar pláticas, capacitaciones y eventos.
- Visitar a los despachos asignados de acuerdo a calendario.
- Seguimiento al presupuesto.
- Seguimiento de cobranza.
- Tramitar y dar seguimiento de las cotizaciones solicitadas.
- Cumplir con su presupuesto asignado.

Auxiliar de ventas

- Atender llamadas de la fuerza productora
- Atender solicitudes despachos o agentes
- Atender solicitud de cotizaciones o aclaraciones de su plaza
- Seguimiento al presupuesto de la fuerza productora
- Seguimiento a los movimientos atrasados con la mesa de control
- Entregar la producción emitida, cheques de pago de comisiones, bonificaciones, estados de cuenta, reportes de cobranza



Descripción de funciones de la Dirección.

Dirección Jurídica.

- Apoyar en la elaboración de respuestas a la CNSF, sobre comunicados recibidos en la Compañía.
- Garantizar el establecimiento de políticas que permita darle seguimiento a reclamaciones de los asegurados, así como en las encuestas de satisfacción.
- Negociar con las demás direcciones el apoyo que requiere de cada una de ellas.
- Garantizar el seguimiento y solución de las situaciones de carácter jurídico que se presentan en la institución.
- Garantizar la salida en tiempo y forma cualquier comunicado, reporte, etc solicitado por cualquier autoridad que supervise la institución.
- Involucrarse en forma directa con las funciones que desempeñan tanto el contralor normativo como médico.

Asistente de la Dirección.

- Apoyar en respuestas a la CNSF, sobre comunicados recibidos en la Compañía.
- Entregar a las áreas correspondientes los comunicados que lleguen de CNSF, para dar respuesta o cumplimiento.
- Darle seguimiento al cumplimiento de disposiciones de la autoridad.

Ejecutivo de atención y servicio a clientes.

- Atender llamadas de los asegurados.
- Atender a clientes que lleguen inconformes o con dudas a la Compañía.
- Orientar e Informar a los asegurados sobre su póliza contratada.

3.4. Problemática de la Dirección de Operaciones y Desarrollo Técnico.

Gerencia técnica de Actuaría

- La carga de trabajo es tanta que muchas veces no se pueden tener las cosas a tiempo como cotizaciones, reportes internos, definiciones internas.
- El personal requiere de experiencia o bien de aprendizaje para terminar las cosas, ya que requiere de supervisión continua.
- No se realizan tareas de planeación, investigación de mercados, evaluación continua de cartera por falta de tiempo y porque la operación absorbe el cien por ciento del día.

Emisión y trámites

- Semana a semana se generan atrasos en la emisión por diferentes causas como:
 - Mal funcionamiento del sistema
 - Errores que presenta el sistema
 - Por irresponsabilidad
 - Por desconocimiento
 - Por falta de expedientes
 - Por falta de respuesta de otras áreas como siniestralidad, aplicación de pagos.
 - No se tiene control en el archivo, por lo que los expedientes no se encuentran, o bien está incompletos debido a que los emisores no guardan los movimientos elaborados una vez que son terminados, los acumulan en su lugar y así transcurre el tiempo.
 - Prometen para cierta fecha la emisión de póliza o algún documento y resulta que este no se encuentra no puede ser entregado en la fecha compromiso.
-

- No aplican las políticas o no se cercioran que los documentos solicitados cumplan con dichos requerimientos, lo que conlleva a que los agentes manifiesten su inconformidad cuando estas se aplican dado que anteriormente no se les había aplicado y recurren a la Dirección para la autorización.
- Los emisores requieren de una constante supervisión sobre sus cargas de trabajo asignadas.
- Invierten tiempo en el armado de su producción.
- No leen las instrucciones que se encuentran especificadas en las ordenes de trabajo lo que conlleva a emitir con errores u omisiones o a que no se realicen los cambios solicitados.
- A veces por la misma presión prefieren hacer las cosas intuyendo que preguntado que dice o como se realizará dicho movimiento, y les lleva a tenerlo que hacer más de una vez.
- No revisan que su trabajo vaya bien y acorde a lo solicitado.
- En ocasiones no alcanzan a emitir y armar sus pólizas y optan por no entregar ese día sino hasta el otro, porque van a entregar más.
- Los analistas crean mucha dependencia de sus jefes, quieren que ellos les resuelvan todos los problemas, así como que también esperan que los defiendan y en ocasiones les ayuden a su trabajo.
- Siempre entregan tarde el cierre de emisión a contabilidad, en ocasiones se debe al atraso del cierre de ventas pero también se debe a la falta de responsabilidad de las cargas de trabajo del día a día.
- Se necesita conocer el tiempo estándar que implica producir cada uno de los movimientos, a fin de medir su productividad.

Coordinación de mesa de Control.

- Es personal de recién ingreso lo que ha llevado a que se cometan errores en la recepción de documentación, en aplicación de políticas, en procedimientos, en la revisión de lo que entrega emisión con lo que solicitó el agente o bien con lo que debe decir la póliza.
- Se diseñó un sistema que permite conocer en qué paso se encuentra el documento solicitado, sin embargo se le están haciendo correcciones y algunas adecuaciones para que se pueda operar de la mejor manera.
- Mesa de control puede presionar a las demás áreas pero si estas no cumplen con sus tiempos de entrega será imposible llevar a cabo el control que se espera.

- Se necesita conocer el tiempo estándar que implica producir cada uno de los movimientos, a fin de medir su productividad.

Interacción con otras áreas

Las relaciones interpersonales son buenas, se pueden organizar y convivir, sin embargo si es difícil que trabajen en equipo por su falta de compromiso, seriedad, sinceridad lo que ocasiona desconfianza, poca credibilidad de lo que se dice.

3.5. Objetivos de la Dirección de operaciones y desarrollo técnico.

Coordinador de Mesa de Control

1. Garantizar que las órdenes de trabajo que ingresa a la Compañía cumpla con los estándares de forma y calidad a fin de que la operación sea mas eficiente tanto en el D. F. como foráneos.
2. Garantizar que los trámites emitidos estén hechos en forma correcta y oportunamente tanto en el D. F. como foráneos
3. Proporcionar orientación y servicio a los clientes, agentes, corredores sobre sus trámites ingresados tanto del D. F. como foráneos
4. Reportar a la Dirección las áreas de oportunidad que se presenta en el flujo operativo de los tramites
5. Retroalimentar de los resultados obtenidos en forma semanal a cada una de las áreas que intervienen en el proceso a fin de eficientar el mismo.

Gerencia técnica de actuaría

1. Innovar, desarrollar los nuevos productos y coberturas, así como actualización de productos existentes, a fin de lograr una mayor penetración en el mercado.
2. Lograr la aprobación al 100% de las notas técnicas y documentación contractual de los productos y/o coberturas registrados en la CNSF.
3. Establecer medidas y procedimientos que garanticen el resultado técnico de la Compañía (estadísticas, seguimiento de cuentas, políticas de suscripción, fichas técnicas)
4. Garantizar que la operación y administración de reaseguro sea eficiente y oportuna.
5. Entregar con oportunidad y sin errores la información requerida por las autoridades (estadísticas, reportes, participación en comités)
6. Reportar a la Dirección las desviaciones detectadas, así como la propuesta de mejoramiento que permitan mejorar la siniestralidad, suscripción, procesos técnicos
7. Parametrizar probar y garantizar que los nuevos productos, planes y coberturas han quedado registrados en el sistema y que cumplen con los estándares de calidad necesarios para la emisión de los mismos.

Jefe de departamento gastos médicos mayores, coordinador salud y coordinador telmex

1. Garantizar que los trámites elaborados por sus analistas están siendo emitidos y entregados con oportunidad y calidad (revisar reportes diarios, requerir número mínimo de movimientos, papelería, sistema)
 2. Garantizar que el archivo de pólizas se encuentra actualizado en orden y completo.
 3. Reportar a la dirección las áreas de oportunidad que se presentan al momento de emitir los trámites solicitados (calidad de información, sistema, computadoras, recursos humanos, papelería, tarifas)
 4. Garantizar que los nuevos productos, planes y/o coberturas hayan quedado registrados en el sistema y que cumplen con los estándares de calidad para la entrega completa de las pólizas.
-

5. Entregar el cierre mensual de la producción emitida en el mes a más tardar el 5º. Día hábil del siguiente mes
6. Retroalimentar a los coordinadores de emisión sobre las áreas de oportunidad detectadas que garanticen la óptima operación de la Compañía.
7. Diseñar e implementar estrategias para el mejoramiento del proceso operativo que aseguren mejoramiento del proceso así como la oportunidad y calidad de la entrega de trámites.

Secretaría de la dirección

1. Generar el reporte de recibos subsecuentes con oportunidad y con el estándar de calidad requerido.
2. Garantizar que el stock de papelería siempre será el suficiente para la producción generada en el día a día.
3. Apoyar en las labores administrativas en caso de que así se requiera por el área de mesa de control, técnico o emisión. (trámites).

CAPÍTULO 4. "Planteamiento de una propuesta factible"

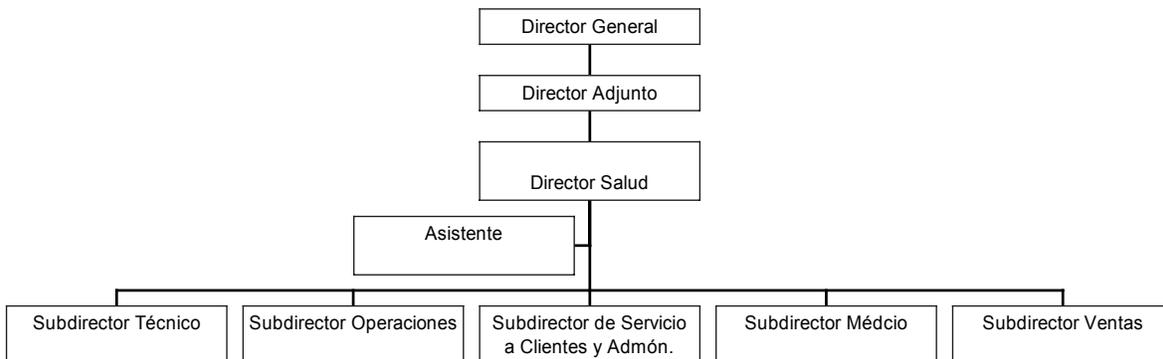
En este capítulo analizaremos el organigrama de una institución de seguros especializada en salud que cuenta con una estructura muy especializada a la cual denominaremos empresa estándar y que nos sirvió de referencia para analizar la estructura organizacional de la institución de seguros especializada en salud de interés y que llamaremos empresa de análisis, bajo dos escenarios el primero a nivel dirección y el segundo escenario únicamente considera la Dirección de operaciones y desarrollo técnico, para luego entonces proponer la estructura organizacional necesaria de esta última dirección, pensándola como una solución viable y factible, que no genere un gasto administrativo difícil de cubrir o hipotético y se puedan entonces llevar a cabo la propuesta planteada.

4.1. Análisis de organigramas.

Primer escenario

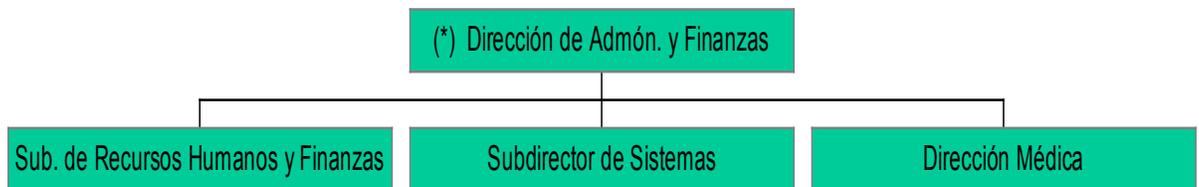
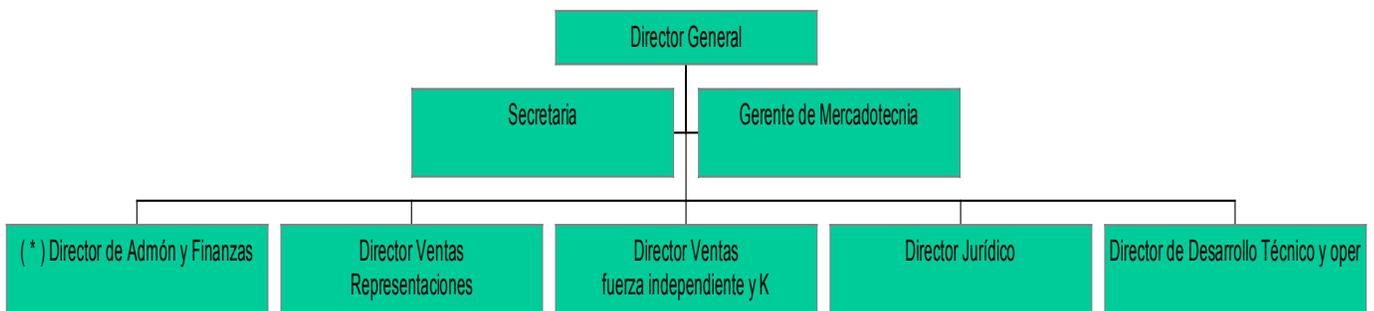
Este escenario únicamente considera el nivel dirección de ambas instituciones.

Organigrama de la Empresa estándar



Este organigrama fue obtenido mediante una investigación realizada a la empresa estándar, que describe a la misma hasta un nivel de dirección.

Empresa de análisis



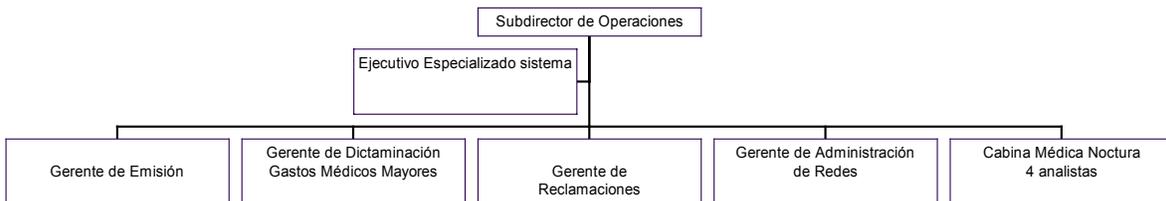
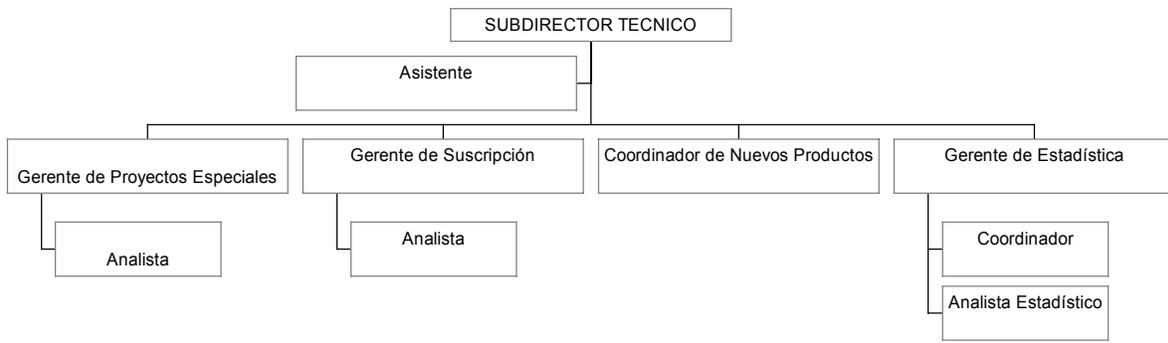
Analizando estos dos organigramas a nivel dirección nos damos cuenta que ambas instituciones cuentan con un Director, un área técnica, de operaciones, de ventas, un área médica, y que de alguna forma el área de servicio a clientes y administración aunque en la empresa de análisis no esta en el organigrama si son funciones que recaen sobre el área jurídica, tal como se mostró en el capítulo anterior.

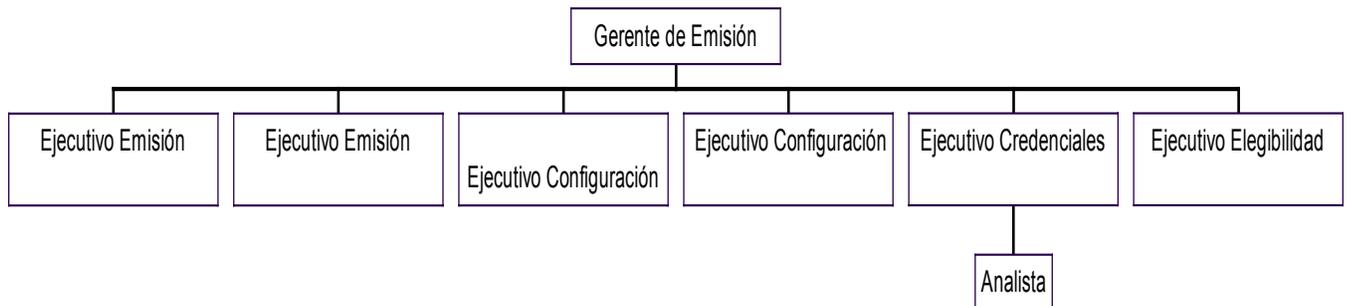
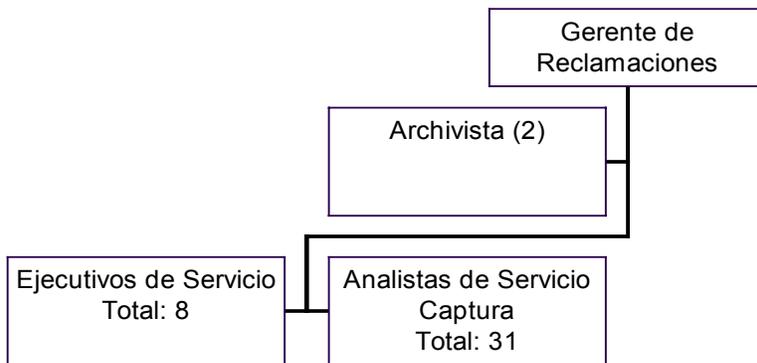
Segundo escenario

Este escenario únicamente considera a la Dirección de operaciones y desarrollo técnico.

Organigrama de la Empresa estándar considerando el área técnica y el área de operaciones.

En la empresa estándar como veremos tanto el área técnica como el área de operaciones se encuentran ubicadas en dos subdirecciones diferentes, y organizadas de la siguiente manera:



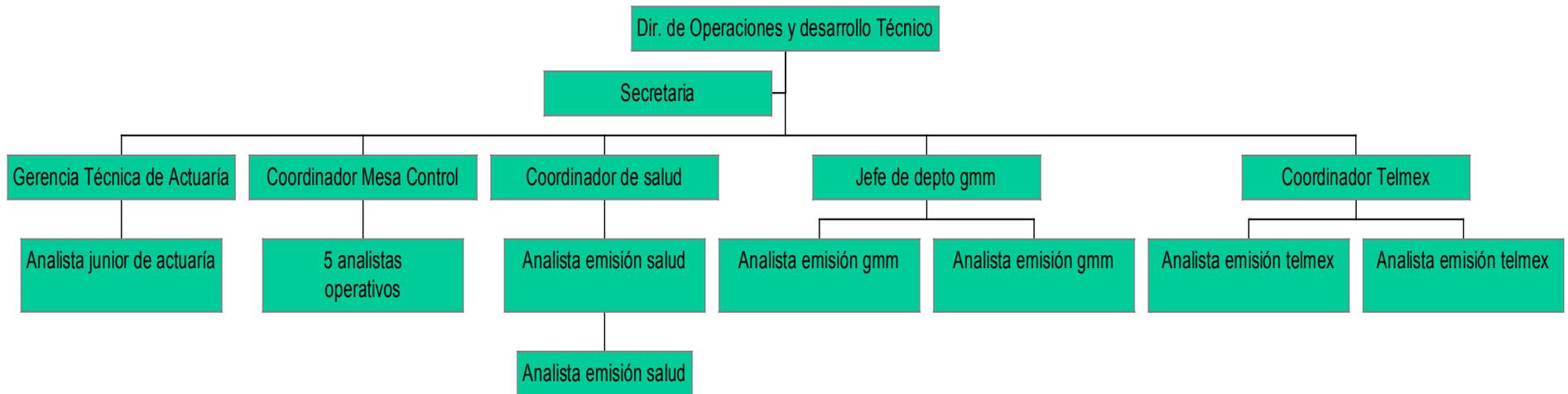


Analizando un poco más se detecta que en la empresa estándar a nivel operativo existe mayor especialización ya que no se asigna la realización de todo un trabajo a una sola persona, sino que esta dividido en varios pasos cada uno de los cuales es llevado a cabo por una persona diferente; además también cuentan con una estructura funcional ya que reúne en grupos (gerencias) a las especialidades ocupacionales que son similares o bien que de alguna forma tienen una relación.

Por otra parte se tiene que en la empresa estándar el área de operaciones se encuentra distribuida de diferente manera: esta conformada por una Subdirección técnica y una Subdirección de operaciones, sin embargo esta última subdirección además de emisión contempla la parte de siniestros (reclamaciones, dictaminación, redes y cabina Médica nocturna).

Empresa de análisis

A continuación mostramos el organigrama de la Dirección de operaciones y desarrollo técnico:



En la empresa en análisis, dentro de una misma Dirección se encuentra el área técnica, el área de emisión y además contempla una coordinación que tiene a su cargo la mesa de control quién recibe las órdenes de trabajo para emisión y selección, pero no contempla ninguna área de siniestros, esta área se encuentra ubicada dentro de la Dirección médica, y por otra parte el área de mesa de control no se encuentra definida como tal en la empresa estándar.

4.2. Propuesta de cambios a la Dirección de operaciones y desarrollo técnico.

Analiqué el organigrama de la empresa estándar y el de la empresa de análisis, y buscando de que la propuesta presentada en este trabajo de tesis, sea una opción muy factible de implantar, sin que resulte ser un gasto administrativo importante para la empresa de análisis y buscando que la propuesta se lleve a cabo en el corto plazo se hicieron los siguientes cambios:

Dado que el objetivo de la Dirección de operaciones y desarrollo técnico es:

“Desarrollar y Controlar la operación técnica actuarial y de producción a fin de proponer e implementar medidas con la autorización de la Dirección General para mejorar el resultado técnico y la eficiencia en el servicio”.

Se propone que se abra una gerencia que apoye las funciones con mayor especialización técnica del área, a fin de poder desarrollar y controlar la operación técnica actuarial de la compañía, esta gerencia es llamada gerencia de desarrollo técnico, por otra parte la gerencia que ya se tenía en el área se denominará gerencia técnico actuarial, cuyas principales funciones son suscripción de negocios especiales y reaseguro, es importante señalar que ambas gerencias se encuentran relacionadas en algunas tareas, sin embargo se tendrán bien definidas sus funciones a desempeñar, para que puedan ser evaluadas en el cumplimiento de las mismas.

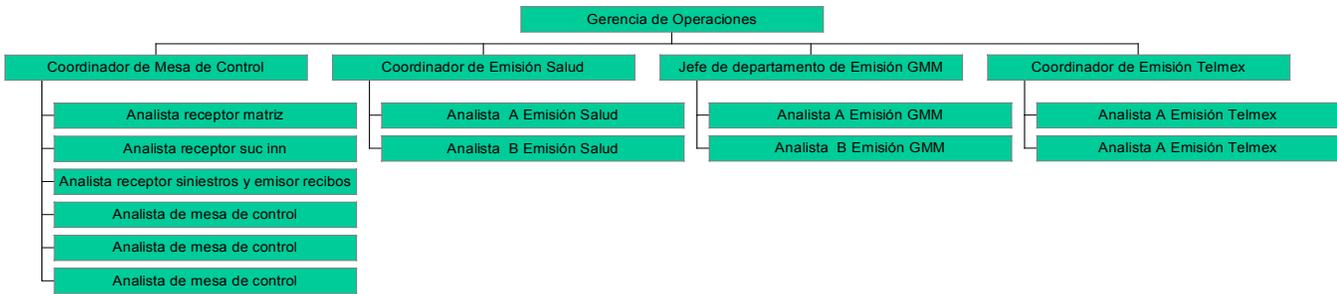
Para la parte operativa se propone contar con una Gerencia de operaciones que dirija al jefe de departamento de gmm, las coordinaciones de emisión salud y emisión telmex y la coordinación de mesa de control, para que la Dirección de operaciones y desarrollo técnico lleve a cabo una supervisión eficaz y eficiente ya que así solo tendrá 4 subordinados y no 7.

Por otra parte dada las necesidades del área operativa en cuanto a requerimientos a sistemas, apoyos, actualizaciones, reportes, se propone abrir una coordinación de model office y configuración que se dedique a dar ayuda y soporte a la Gerencia de operaciones y a la Gerencia de desarrollo técnico en tareas relacionadas con actualización de tarifas, altas de productos, cambio y actualización de trámites, y que nos permita cumplir con los requerimientos por una parte de la autoridad como de nuestros clientes internos y externos.

También se esta incluyendo un analista junior a la Gerencia de desarrollo técnico, en donde su objetivo primordial será apoyar en todas las tareas de la Gerencia en cuanto a la explotación de la información y manejo de la misma. El objetivo del gerente será el de desarrollar a su personal para fomentar su crecimiento.

Los analistas del jefe de departamento de gastos médicos mayores y de las coordinaciones de salud y telmex, fueron clasificados en A y en B de acuerdo a la especialización de los trámites por su complejidad, con único objetivo de eficientar la emisión.

Propuesta de organigrama y descripción de funciones.



Dirección de Operaciones y Desarrollo Técnico

- Supervisar y dirigir el área de mesa de Control, cuya función es registrar, controlar y dar seguimiento a las órdenes de trabajo que ingresen a la Compañía de los productores, incluso se reciben también los trámites de siniestros a reembolsos.
- Controlar y supervisar que la entrega de información periódica y extraordinaria a la CNSF se de en forma oportuna (SESA, FES, CVAS, CVAES, reaseguro, informe anual de resultados técnicos, reportes cuatrimestrales y anuales).
- Dirigir la elaboración de las notas técnicas, condiciones generales y documentación contractual.
- Planear los cambios e innovaciones que se realizarán en los productos de Salud y Gastos Médicos Mayores.
- Negociar con las empresas las opciones de aseguramiento que desean contratar (condiciones de cobertura, parámetros y primas), así como establecer su operación.
- Analizar y determinar medidas que garanticen obtener mejores resultados técnicos.
- Dirigir la implementación y parametrización de los productos existentes en el nuevo sistema.
- Establecer las políticas de suscripción y de emisión de las pólizas de Gastos Médicos Mayores y Salud.
- Supervisar los cierres mensuales de la producción de los productos de Gastos Médicos Mayores y Salud e informar a Contabilidad de dichas cifras.
- Hacer reingeniería en los procesos de operación en la suscripción y Emisión de pólizas.

- Proponer y seleccionar el programa de reaseguro a contratar, así como llevar a cabo las negociaciones pertinentes con los reaseguradores.

Gerencia de desarrollo técnico

- Desarrollo de nuevos productos:
 - Investigación de mercado
 - Elaboración de la nota técnica
 - Definición de los formatos documentos contractuales
 - Elaboración de las Condiciones Generales, Endosos y Documentos de no adhesión
- Realizar la reingeniería de las condiciones generales, documentos contractuales, tarifas, cotizadores de los diferentes productos y planes en operación, en forma periódica.
- Elaborar la definición de productos, planes para la parametrización de los mismos en el sistema, así como la elaboración de los requerimientos a sistemas.
- Cálculo y valuación de reservas, así como también desarrollar los modelos de cálculo para las mismas
- Supervisar los Elaborar reportes que nos permita conocer la evolución de la cartera así como su comportamiento, por tipo de negocio, rangos de monto de siniestralidad, causas de siniestros, etc. A fin de que se tomen las medidas correspondientes como la continuación, promoción o adecuaciones del producto.
- Realizar un análisis periódico sobre el resultado técnico de los diferentes productos, pólizas especiales y líneas de negocio.
- Medir la suficiencia técnica de las primas de la cartera, de cada uno de nuestros productos, planes a fin de mejorar la cartera de la Compañía.
- Indicarle al área de suscripción el resultado del ramo así como las medidas a considerar en la suscripción del mismo para mejorar el resultado técnico
- Enviarle a Contabilidad las cifras correspondientes de reservas técnicas.
- Verificar que los pagos realizados se están realizando conforme a condiciones de cobertura y determinar las principales causas de siniestralidad por omisión, error o falta de aclaración en las condiciones generales.

Analista Junior de desarrollo

- Elaborar los formatos de los documentos contractuales.
 - Conseguir y realizar los comparativos de productos, tarifas y beneficios adicionales.
-

- Manejo de la base de datos para explotación de la información.
- Solicitar y analizar la información a la coordinación de model office y configuración para elaborar reportes que nos permita conocer la evolución de la cartera así como su comportamiento, por tipo de negocio, rangos de monto de siniestralidad, causas de siniestros, etc. a fin de que se tomen las medidas correspondientes como la continuación, promoción o adecuaciones del producto.

Gerencia Técnica de Actuaría

- Entrega a la CNSF las estadísticas correspondientes a:
 - CVAES
 - SESA
 - FES
 - SONR
 - Reportes cuatrimestrales de Salud
 - Reporte anual de Salud
 - Reservas Técnicas específicas
 - Llevar un control de las cotizaciones que se solicitan a la Compañía, a fin de cuidar tiempos, distribución de trabajo y entrega de propuestas.
 - Elaborar las cotizaciones especiales requeridas por el área de ventas, con el fin de cuidar el resultado técnico de la Compañía.
 - Darle seguimiento y control al envío de los avisos mensuales a ventas de las próximas renovaciones, pólizas con 45 días de no pago, y de aquellas pólizas con alta siniestralidad i.e. más del 70% de siniestralidad así como enviar a ventas las propuestas de renovación de todos aquellos negocios cuya prima neta sea mayor a \$50,000.00 mes con mes.
 - Solicitar a sistemas el alta de nuevos planes de acuerdo a ofertas o bien la adecuación de tarifas y condiciones de acuerdo a negociaciones realizadas
 - Elaborar y actualizar continuamente el manual de apoyo técnico que le permita a la fuerza de ventas conocer y operar los productos de manera adecuada.
 - Establecer políticas y procedimientos de suscripción a fin de agilizar la misma y cuidar el resultado técnico de la cartera de la Compañía.
 - Supervisar que las Fichas Técnicas de las pólizas emitidas más importantes han sido elaboradas en forma correcta y cerciorarse que sean entregadas a las áreas involucradas.
 - Analizar nuestro programa de reaseguro y realizar los cambios necesarios a fin de contar con un esquema que respalde la situación financiera de la empresa.
 - Analizar la información, generarla o solicitarla y enviarla al reasegurador a fin de que este pueda cotizar el programa anual de reaseguro.
-

- Realizar comparativos de cotizaciones de reaseguro y presentarlos a la Dirección, para elegir la mejor propuesta.
- Entregar información a la CNSF referente al programa anual de reaseguro.
- Calcular el límite máximo de retención
- Controlar la operación de reaseguro a fin de que se realicen los pagos a tiempo tanto de primas como de siniestros recuperados.
- Colocar a reaseguro facultativo los riesgos que no estén cubiertos por el programa anual y que exceden el límite de retención de la Compañía.
- Informar al área contable las provisiones que tenemos en base a los siniestros que están por recuperarse así como de los siniestros que ya han sido recuperados y sobretodo indicar la afectación de estos conceptos en las cuentas contables.

Analista Junior de Actuaría

- Elaborar las estadísticas e informes solicitados por AMIS en forma periódica.
- Elaborar las estadísticas para la CNSF con apoyo y supervisión de su Gerente.
- Elaborar las cotizaciones especiales solicitadas por ventas con supervisión de su Gerente.
- Elaborar las Fichas Técnicas de las pólizas emitidas más importantes a fin de que sean conocidas por las áreas involucradas en el manejo y suscripción de dichas pólizas y coadyuvar a ofrecer un mejor servicio, con supervisión de su Gerente.

Gerencia de operaciones

- Supervisar las actividades que desempeña mesa de control de tal forma que garantice que se está cumpliendo con los objetivos planteados.
 - Negociar con el área de ventas los trámites ingresados de tal forma que estos vengan lo más completos posible.
 - Determinar que trámites se podrán emitir cuando la información no está completa.
 - Decidir junto con la dirección las pólizas que se considerarán en el reporte de emisión.
 - Supervisar que los coordinadores de emisión elaboren el cierre mensual y conciliar que el cierre de emisión esté elaborado en forma correcta, a fin de que este sea entregado a Contabilidad.
-

- Requerir a la coordinación de model office y configuración las modificaciones, adecuaciones y actualizaciones al sistema a fin de que este sea lo más eficiente posible.
- Proponer mejoras y cambios a los sistemas o bien a los procedimientos existentes con el objetivo de cumplir con el estándar de calidad prometido y satisfacer las necesidades de nuestra cartera.

Coordinador de Mesa de Control.

- Se encargará de la recepción de cualquier trámite que ingrese a la Compañía como por ejemplo:

Solicitud de trámites y emisión de documentos
 Reclamaciones vía reembolso
 Recepción de pago directo de honorarios quirúrgicos o médicos así como laboratorio y gabinete.

- Adicionalmente será el área responsable de la preselección de las órdenes de trabajo que ingresan es decir cada área de la Compañía le indicará como debe venir integrada la información y bajo que características a fin de que las áreas reciban la información correspondiente y puedan realizar sus funciones en forma más efectiva.
- Es el área responsable de controlar las órdenes de trabajo que ingresan y salen de la Compañía, con respecto a trámites de emisión, reembolsos y facturas de honorarios médicos, laboratorio y gabinete.
- Entregará a ventas, agentes y/o corredores o bien a los asegurados los trámites de emisión solicitados con oportunidad, tanto de área metropolitana como foráneos.
- Indicará si el área de emisión, suscripción y siniestros están cumpliendo con los estándares de calidad así como con los tiempos compromiso, en la entrega de los trámites.
- Detectará atrasos y avisará de los mismos a los responsables de cada área, a fin de detectar y corregir cualquier desviación e incumplimiento.
- Revisará y solicitará a cada área correspondiente que cada requerimiento solicitado contenga la información necesaria.
- Valuará la calidad con la que la Compañía esta realizando sus funciones.

Funciones	Responsables
Recibir, revisar todos los tramites de ventas entregados por agentes, despachos o ejecutivos, ejemplos:	Analista receptor matriz y Analista receptor su inn, analista de mesa de control (3)
Póliza nueva sin dictamen de salud	
Póliza nueva sin dictamen de salud	

Póliza de no nato	
Endoso de alta sin dictamen	
Endoso de alta con dictamen	
Endoso de baja	
Cambio de plan sin dictamen	
Cambio de plan con dictamen	
Cambio de forma de pago	
Reconocimiento de antigüedad	
Modificación de facturación	
Modificación de datos	
Renovación sin modificaciones	
Renovación con modificaciones	
Renovación con dictamen	
Cancelación sin devolución	
Cancelación con devolución	
Devolución de primas	
Reimpresión	
Cambio de conducto	
otros	
Póliza nueva sin dictamen gmm	
Póliza nueva con dictamen gmm	
Modificación de prima	
Recepción, registros y entrega de los tramites para pago a reembolso, al área medica, tanto de México como foráneos:	Analista receptor matriz Analista receptor suc inn
Atender y registrar las llamadas telefónicas de los agentes promotores y ejecutivos que buscan dar seguimiento a Tramites de emisión:	MÉXICO: CIUDAD JUÁREZ, SALTILLO Y QUERETARO: analista mesa de control B CHIHUAHUA, PUEBLA Y MAZATLÁN: Analista mesa de control A MONTERREY, GUADALAJARA, LEON Y SINALOA: Analista mesa de control B
Atender y registrar las llamadas telefónicas de los agentes promotores y ejecutivos que buscan dar seguimiento a pagos de reembolso de siniestros, así como recibos de honorarios médicos o facturas:	Analista receptor siniestros y emisor de recibos
Captura en el programa de ordenes de trabajo los movimientos ingresados en el día correspondientes a emisión, así como asignar a los emisores los movimientos ingresados de acuerdo a los criterios que establezca emisión:	Analista receptor matriz Analista receptor suc inn
Entregar y llevar el control de las devoluciones de tramites de emisión:	Analista mesa de control B, Analista mesa de control A, Analista mesa de control A
Entregar y llevar el control de las devoluciones de tramites de siniestros por reembolso (tanto de	Analista receptor siniestros y emisor recibos

México como oficinas foráneas):	
Entregar y llevar el control de las devoluciones de tramites de emisión:	CIUDAD JUÁREZ, SALTILLO Y QUERETARO: Analista emisión B CHIHUAHUA, PUEBLA Y MAZATLÁN: Analista emisión A MONTERREY, GUADALAJARA, LEON Y SINALOA: Analista emisión B
Verificar la emisión producida Vs Las ordenes de trabajo ingresadas	Todos los analistas
Registrar los tramites mal emitidos y devolverlos a emisión, así como obtener de emisión la fecha compromiso para la corrección, misma que no debe ser mayor a un día:	Todos los analistas
Clasificar y entregar diariamente la producción emitida a los agentes, ejecutivo de cuenta a envíos a foráneos, los cuales deberán firmar de recibido o en foráneos envío de acuses:	Analista receptor matriz o Analista receptor suc inn, según corresponda
Llevar el control de la producción entregada en oficina central y foráneos tanto de tramites, cotizaciones como reembolsos:	Coordinador
Recepción de correo electrónico de todos los agentes y promotores foráneos para tramites de emisión, cotizaciones y pagos de reembolso únicamente:	CIUDAD JUÁREZ, SALTILLO Y QUERETARO: Analista emisión B CHIHUAHUA, PUEBLA Y MAZATLÁN: Analista emisión A MONTERREY, GUADALAJARA, LEON Y SINALOA: Analista emisión B
Recepción de correo electrónico de todos los agentes y promotores foráneos para tramites de pago de reembolsos (excepto facturas, formatos):	Analista receptor siniestros y emisor recibos
Recibir y revisar y dar seguimiento a todas las rehabilitaciones solicitadas por agentes, foráneos, despachos o ejecutivos:	Analista receptor matriz y coordinador de mesa de control
Dar seguimiento diario a los movimientos atrasados	Coordinador de mesa de control
Mantener al día el archivo a su cargo.	Todos
Emisión de recibos de pagos subsecuentes: Dos veces al mes Los días 5 de cada mes se emitirán los recibos (en original y dos copias, mismas que serán entregadas) con vencimientos del 15 al 30 del mes, Los días 20 de cada mes se emitirán los recibos con vencimiento del 1 al 14 del mes siguiente. Además una vez impresos los recibos los colocará en los casilleros de los agentes. No habrá control de su entrega. Nota: El sistema será modificado a contemplar dos alternativas primera y segunda quincena, los	Analista receptor de siniestros y emisor de recibos

recibos saldrán ordenados por promotor y agente.	
Las reimpressiones las solicitarán a caja y está será la responsable de imprimirlos y enviarlos.	

Jefe de departamento de GMM y Coordinación de emisión de Salud y Telmex

- Coordinar y supervisar la emisión de pólizas.
- Revisar y verificar que las ordenes de trabajo estén debidamente requisitadas y se encuentren dentro de las políticas de suscripción.
- Realizar la emisión de pólizas especiales o endosos especiales.
- Participar en la parametrización del sistema respecto a nuevos productos.
- Controlar el stock de papelería.
- Elaborar los reportes de emisión que se le requieran así como los operativos.
- Elaborar el cierre mensual de cada producto, línea así como el total.
- Garantizar un estándar de oportunidad y calidad en la entrega de las órdenes de trabajo, de acuerdo a los tiempos compromisos, siempre que la documentación venga de acuerdo a lo requerido para cada trámite o emisión, es importante señalar que estos tiempos empiezan a correr una vez que el requerimiento ya esta en manos del operativo de emisión.

Analista A Emisión (GMM, SALUD Y TELMEX)

- Emitir correctamente y en forma oportuna, de acuerdo a las órdenes de trabajo pólizas individuales nuevas, renovaciones, con o sin auditoria médica, endosos A y endosos D, endosos B como cambio de forma de pago, cambio de agente, reconocimiento de antigüedad, otorgamiento de la cobertura de SIDA, etc.
- Realizar la emisión correcta y oportuna, de acuerdo a órdenes de trabajo de pólizas de Grupo y Colectivo así como especiales.
- Reportar a su supervisor, las fallas que han detectado en el sistema, con oportunidad.
- Proporcionar retroalimentación sobre el desempeño de sus funciones.

Analista B Emisión (GMM, SALUD)

- Emitir correctamente y en forma oportuna, de acuerdo a las órdenes de trabajo pólizas individuales nuevas, renovaciones, con o sin auditoria médica, endosos B como cambio de forma de pago, cambio de agente, reconocimiento de antigüedad, otorgamiento de la cobertura de SIDA, etc.

- Reportar a su supervisor, las fallas que han detectado en el sistema, con oportunidad.
- Proporcionar retroalimentación sobre el desempeño de sus funciones.

Coordinador de Model Office y configuración

- Realizar las adecuaciones al sistema solicitadas por el área de emisión.
- Analizar el sistema de osiris para hacer mejoras y rediseños de pantallas de consulta, carátulas de póliza, endosos, etc.
- Apoyar en la configuración del sistema al área técnica para dar de alta nuevos productos y diseños.
- Brindar apoyo al área de emisión sobre cualquier anomalía, falla o problema que se pudiera presentar en el día a día.
- Analizar las bases de datos en forma continua para cerciorarse de que son las correctas para la explotación de información.
- Brindar asesoría y desarrollo en la elaboración de reportes ya sea operativos, técnicos o normativos.

CONCLUSIONES

Analizando un poco el entorno que todas las organizaciones están enfrentando día con día a fin de permanecer en su mercado y lograr una mejor penetración en este, es necesario que estas organizaciones analicen como han venido adaptándose a su medio y a las demandas de sus clientes, a fin de poder analizar si las estrategias que han implantado les ha proporcionado los resultados esperados o bien si es el momento de hacer ajustes.

También existen organizaciones como el caso que se planteó que dada las circunstancias de la misma ni siquiera pudieron analizar la estrategia a seguir, simplemente cuando se percataron el cambio tenía que darse, para entonces poder cumplir con las expectativas de sus clientes o bien pensar en sí la organización tendría un futuro.

Resulta de gran apoyo contar con un marco teórico que permita tener una referencia de cómo dice la teoría que se tienen que dar los cambios y al mismo tiempo te presente alternativas de solución que dadas las circunstancias de cada organización puede aplicar.

Sin embargo es importante que se considere que las estrategias que se elijan y se planteen no se pueden dar sin que se presenten algunos efectos que en algunas ocasiones pueden ser profundos para quienes lo sufren y generar entonces presiones y conflictos que hagan que los objetivos de las estrategias no se cumplan, por lo que es importante realizar los ajustes necesarios que le permitan a la organización lograr el equilibrio; responsabilidad del gerente a cargo.

Decir que se cuenta con una buena adaptación cuando la organización es capaz de satisfacer las demandas con una adecuada oferta sin ser necesarios demasiados cambios en su estructura, procesos y comportamientos, es necesario que se defina el problema y la oportunidad, para lo cual se debe pensar en términos de la diferencia existente entre la demanda ambiental y la capacidad de la organización para satisfacerla.

La realización de un cambio organizacional deber ser programada, es decir, es necesario que se considere la relación de recursos necesarios, calendario de fechas, asignación de responsabilidades, todo esto servirá de estándar. Sin embargo es importante que aunque todo lo anterior se cumpla que no se pierda de vista la implantación ya que en esta etapa es donde pueden aparecer mayores problemas.

Un punto a considerar es la importancia que tiene la creación de la estructura de una organización que va a permitir a los empleados realizar su trabajo con eficacia y eficiencia, no todas las organizaciones se encuentran estructuradas de la misma forma, incluso aunque sean semejantes en tamaño, el diseño dependerá de varios factores como vimos en el capítulo I, pero que finalmente nos ayuda a elegir la opción más adecuada.

Es necesario que se analice el costo-beneficio que cada cambio genera para poder justificar que el beneficio que se obtendrá es mayor a su costo, para entonces estar seguros que el cambio es necesario.

Una de las técnicas necesarias para este caso en particular es el Desarrollo Organizacional ya que implica la mejor utilización de los recursos humanos, el diseño o rediseño de estructuras y desarrollo de sistemas de recompensas, para lograr una mejor adaptación a las acciones competitivas y al ritmo acelerado de otros cambios de su entorno.

El proceso del Desarrollo Organizacional, inicia desde el intento de cambiar a la organización de donde está ahora a donde quiere estar incluyendo la valuación de los empleados y mantener el impulso de cambio.

Todo cambio requiere de un proceso que lleva tiempo, sin embargo algunos de los beneficios se dan a largo plazo y no en forma inmediata como a veces se desea.

Dada la situación económica por la cual atraviesa el país así como el incremento del gasto de salud y a que el gobierno no puede sustentar un servicio del nivel que se requiere es de vital importancia que las organizaciones que tienen interés por ser instituciones de seguros especializadas en salud, contemplen una infraestructura adecuada para ofrecer los servicios y la calidad que sus asegurados y el mercado en general están esperando, y sobretodo lograr la autorización por parte de las autoridades para iniciar operaciones, para lo cual dentro de los requisitos que se piden está el presentar un programa de organización, administración y control interno en que se especifique la estructura para el otorgamiento del servicio a los asegurados, las políticas para satisfacer adecuadamente las necesidades del servicio y los mecanismos de atención de quejas y pago de reclamaciones.

Es importante que una institución autorizada para operar seguros de salud y gastos médicos mayores mantenga y mejore su estructura para que satisfaga por una parte las expectativas de su mercado y por otra mantenga la autorización por parte de las autoridades dado que estas se encuentra inspeccionando que se lleve a cabo lo requerido y se cumpla con lo propuesto para ello la función de un auditor externo que se encarga de la Administración de riesgos y de tener un Manual que permita conocer la estructura de la empresa así como el desempeño de sus funciones y actividades área por área.

Por ello el interés de realizar un trabajo como éste que sirva de base y desarrollo para reestructurar la dirección de operaciones y desarrollo técnico, dado que con esto se estaría cumpliendo con el 50% de lo que comprende el manual de administración de riesgos, mejorar la calidad y el nivel de producción de la emisión de pólizas así como el mantenimiento de las mismas, y cumplir con las obligaciones derivadas de la parte técnica en una forma más equitativa de acuerdo al crecimiento que la organización ha venido presentando.

Se presentó a la Dirección General la reestructuración organizacional de la Dirección de operaciones y desarrollo técnico, detallando las funciones y actividades de cada puesto definido en el organigrama, y una vez que fue aprobado a excepción de la coordinación de model office, se dieron a conocer a cada uno de los empleados sus funciones y las responsabilidades a su cargo.

Una vez que se llevo a cabo la nueva reestructuración y después de un tiempo de aceptación y adaptación al cambio, se tuvieron los siguientes resultados:

- Se ha mejorado el flujo operativo de la recepción de órdenes de trabajo y emisión de las pólizas.
- Se han implementado mecanismos que permiten medir la oportunidad de la entrega de las órdenes de trabajo mediante las cuales también se han desarrollado incentivos para los empleados.
- Mes a mes se tiene una mejora sustancial en la entrega de ordenes de trabajo, a fin de llegar al 95% de oportunidad.
- Cumplimiento en los requerimientos de desarrollo de productos y reservas técnicas con un estándar de calidad suficiente para contar con la autorización por parte de las autoridades.
- Medición de la rentabilidad de la Compañía.
- Se ha mejorado mucho la opinión de la fuerza productora con respecto a esta dirección.
- Han disminuido las sanciones por parte de la autoridad.

En forma adicional considero que además de realizar el cambio propuesto en este trabajo de tesis, es necesario que se documente la tecnología (desarrollo de tareas o actividades), el valor de la experiencia de la propia organización, la definición de su estructura misma a fin de poder continuar con su desarrollo y crecimiento, porque con esto se contribuye directamente al fortalecimiento de la experiencia de la organización ⁽⁷⁴⁾.

(74) Martín G. Álvarez T., Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos, Editorial panorama, 1ª. Edición 1996, página 17.

BIBLIOGRAFÍA

1. **ACHILLES** De Faria Mello Fernando
Desarrollo Organizacional, Enfoque Integral
Editorial Limusa
Décimo novena reimpresión 2003
 2. **ÁLVAREZ** Torres Marín G.
Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos
Editorial Panorama
Primera Edición 1996.
 3. **BECKHARD**, Richard.
Organization Development: strategies and Models,
Editorial Addison-Wesley
EUA, 1969.
 4. **BENNIS**, W.
Organization development: its nature, origins and prospects,
Editorial Addison- Wesley,
EUA, 1969.
 5. **FERRER** Pérez Luis
Desarrollo Organizacional
Editorial Trillas
Tercera Edición 1995.
 6. **HALL** Richard
Organizations
Chapter 3. Organizational Structure: Forms and Outcomes
Editorial Mc Graw Hill
México, 1991.
 7. **KATZ**, D. y **KAHN**, R. L.
The social psychology of organization.
Editorial Atas
Edición en portugués: psicología social das organizacoes
-

8. **KEITH** Davis, **NEWSTROM** John W.
Comportamiento humano en el trabajo
Editorial Mc Graw Hill
Edición Undécima 2002.
 9. **MORENO** Padilla Javier
Ley del Seguro Social
Editorial Trillas
Edición Vigésima primera, México 1995.
 10. **MORENO** Padilla Javier
Nueva Ley del Seguro Social
Editorial Trillas
Edición Vigésimo tercera, México 1998.
 11. **SHCP** (Secretaría de Hacienda y Crédito Público)
Reglas para la operación del Ramo de Salud.
Diario Oficial de la Federación 1997 y 1999.
 12. **STEPHEN** P. Robbins
La Administración en el mundo de hoy
Editorial Prentice Hall
1ª. Edición 1998
 13. **STEPHEN** P. Robbins
Comportamiento Organizacional
Editorial Prentice Hall Pearson.
Edición Octava 1999.
 14. **STEPHEN** P. Robbins, **COULTER** Mary
Administración
Editorial Prentice Hall
Edición Sexta 2000
 15. **STEPHEN** R. Michael, **LUTHANS** Fred, **ODIORNE** George S.,
WARNER W.
Técnicas para el cambio organizacional
Editorial Mc Graw Hill
Edición primera 1983.
-

Estadísticas

INEGI (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática), Agenda 2000.

AMIS (Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros) 2000.

Internet

Página www.imss.gob.mx, 2004.

Página www.inegi.gob.mx, 2003.

Página www.condusef.gob.mx, 2004.