

Modificaciones y cambios recurrentes en las organizaciones: Caso del Instituto de Seguro Social (ISS)

Carlos Alberto Cano Plata

carlos.cano@utadeo.edu.co

Administrador de Empresas. Magíster en Administración. Profesor asociado programa Administración de Empresas, Universidad Jorge Tadeo Lozano (Colombia). Integrante del grupo de investigación GIeAgt.

Correspondencia: Carrera 78 n°. 63 B 48, barrio Villa Luz. Bogotá, D.C. (Colombia).

pensamiento y gestión, N° 33
ISSN 1657-6276 (impreso)
ISSN 2145-941X (*on line*)

Resumen

Este artículo surgió a partir de una investigación llevada a cabo en 2010, en la que se tomó como referencia el caso del ISS correspondiente al sector de la seguridad social. Se aplicó un instrumento conformado por cuatro variables (estructura, cultura, procesos y cambio) con el propósito de valorar si previamente al rediseño organizacional estas son analizadas por los gerentes o colaboradores que estuvieran a cargo. Se observó que si bien algunas variables son apreciadas por las organizaciones, en la empresa el grado de profundidad es diverso, según la propia experiencia previa.

Palabras clave: *Estructura, cultura, proceso y cambio.*



Abstract

This article arises from research carried out in 2010, where taken as reference the case of ISS for the social security sector, we applied an instrument comprising four variables (structure, culture, processes and change) in order to assess whether prior to these organizational redesign are reviewed by managers or employees they were in charge. Was denoted that while some variables are prized by the organizations, the depth is varied in the company, according to previous experience.

Keywords: *Structure, culture, processes and change.*

1. INTRODUCCIÓN

El siglo XXI trajo consigo la afirmación del cambio como un evento que impacta inexorablemente a las organizaciones. La sociedad del conocimiento, cada vez más afianzada, ha modificado la forma como se estructuran las organizaciones. Siguiendo a Handy (1993, p. 118), en el pasado la riqueza se fundamentaba en la tenencia de la tierra, posteriormente, en la capacidad de manufactura, y actualmente en el conocimiento y la habilidad para utilizarlo.

El tema de la estructura organizacional ha tenido diversas aproximaciones, que han buscado comprender, y en algunos casos explicar, el fenómeno de la división del trabajo y su integración y coordinación. Así, por “estructura” no debe entenderse únicamente el plan orgánico sino todo un patrón de variables que pretende coordinar el trabajo de los agentes organizacionales, resultante de los procesos de división de este, que crean rutinas formalizadas diferenciadas y estandarizadas, buscando controlar, y hasta predecir, su comportamiento (Litterer, 1979; Mintzberg, 1984; Daft & Steers, 1992; Hall, 1996; Nadler & Tushman, 1997; Ackoff, 2000; Galbraith, 2001).

Desde tal perspectiva, esta ponencia expone los resultados de un estudio consistente en una aproximación teórica del análisis y diseño organizacional.

2. EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y LA TRANSFORMACIÓN

En estos momentos, en los que los escenarios cada vez son más complejos y tienden a la generalización globalizante, las organizaciones deben efectuar cambios fundamentales en sus culturas orgánicas y actualizar sus valores de gestión para crear ventajas diferenciadoras y así ser más competitivas basadas en la capacidad de a) hacer más y mejor con menos, b) gestionar el recurso humano y mantener una fuerte conexión interna, y c) actuar con responsabilidad social y demostrar que sus organizaciones son buenas y buscan el desarrollo, local, regional nacional y mundial.

El cambio y la transformación organizacional están relacionados con el enfoque del desarrollo organizacional, el cual destaca la capacidad de las organizaciones de adaptarse a las modificaciones del ambiente, lo cual genera un nuevo concepto para organización y de cultura organizacional (Chiavenato, 2006). Entre los principales autores sobre el tema se destacan: Lesland Bradford, Warren G. Bennis, Edgar H. Schein, Richard Beckhand, Paul R. Laurence, Jay W. Lorsch, Chis Argyris, Kenneth Benne, Robert R. Blake, Janes. Mouton, Jck Gibb, Robert Tannenbaum, Irving Weschler, Fred Massarick y W. Warner Burk¹.

Según Pierce y Morris (citados en Maquilena, 2005), en el marco de la Teoría del Cambio Organizacional aplica el modelo semiótico de estudio del lenguaje, tomándolo como patrón de referencia en la extracción del discurso en las ciencias sociales.

Por otra parte, explicado desde el paradigma de la complejidad, según Morin (2001), en las organizaciones se observa una serie de relaciones que definen el orden, caos, desorden, antagonismos y complementariedades producidos por el estado de incertidumbre e irregularidad que adsorben del entorno y las preparan para el cambio y la transformación.

Para Maquilena (2005), los procesos interactivos que plantea Morin generan recursividad y movimiento, estableciendo una controversia entre equilibrio y estabilidad; así mismo, establece que los procesos de transformación y cambio organizacional hoy en día están claramente identificados dentro de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), sobre todo en los medios de difusión masiva que influyen directamente en la sociedad.

Garretón (2002) concluye que se está frente a una "(...) acción colectiva que depende más de ejes y procesos de acción histórica que del posicionamiento estructural", esto respecto a la transformación y cambio en las organizaciones latinoamericanas.

¹ Pertencientes a la corriente conductista encamina a la teoría de las contingencias en Administración.

Para Kosacoff (1996), la implementación de un modelo de transformación y cambio en las organizaciones necesariamente requiere de acciones que involucren el sistema financiero, para que promueva en volumen los precios y plazos, así como los recursos de capital necesarios para implementar cualquier transformación; es muy difícil avanzar en una estrategia competitiva si no se recrean las instituciones financieras y los instrumentos de política que fortalezcan la capacidad de evaluación y detección de oportunidades para la intermediación del proceso de ahorro-inversión, que en última redunda en la transformación de la organización.

3. LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Contemporáneamente, el “institucionalismo” se ha configurado como un campo teórico relevante en el entendimiento del fenómeno organizacional, a partir de los estudios iniciales de Selznick (1949) y con los desarrollos posteriores, algunos de los cuales han sido compilados con gran acierto por Powell y DiMaggio (1999).

Se reconoce como institucionalismo, en términos de la teoría organizacional, a aquella perspectiva de pensamiento que concibe la organización como un conjunto de prácticas asociadas a los procesos de socialización secundaria, configuradas para crear estructuras y rutinas que se convierten en parámetros conductuales para los individuos. La capacidad de estas rutinas para predecir eficazmente las situaciones del entorno a las que se ve abocada la organización acaba por darles un carácter institucional, de tal manera que dicho enfoque genera una ruptura epistemológica con el tradicionalismo organizacional, que se limitaba al análisis de la organización frente a las influencias del contexto socio-tecnológico donde operaba para entender que además el contexto institucional, compuesto por normas, rutinas y hasta mitos, prescribe pautas de comportamiento socialmente aceptadas que propician en las organizaciones una tendencia a la uniformidad (Alvarado, 2006, p.15). Como lo expone North (1995, p. 13), las instituciones son las reglas del juego en una sociedad o, más formalmente, son las limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana. Por consiguiente, estructuran incentivos en el intercambio humano, sea político, social o económico.

En este sentido, la estructuración de las organizaciones puede entenderse como un patrón de variables que buscan coordinar el trabajo de los agentes organizacionales, resultante de los procesos de división de este, que crean rutinas formalizadas diferenciadas y estandarizadas. Para Selznick (1949), al comienzo la organización crea la estructura y la estrategia de acuerdo con criterios racionales que definen los recursos técnicos que se van a utilizar en función con las tareas por realizar. Sin embargo, este arreglo instrumental se verá afectado por las interacciones que inevitablemente la organización debe entablar con el medio externo, el cual no solamente está conformado por variables técnico-económicas, sino además por la dimensión institucionalizada, que presiona a la organización para que adopte valores, rutinas y normas correspondientes a patrones conductuales socialmente legitimados. De este modo, la organización se enfrenta a un proceso de institucionalización a través del cual dimensiona su estructura conforme a las demandas exógenas (Alvarado, 2006, p.19).

En el plano endógeno, cabe destacar los trabajos de Litterer (1979), Mintzberg (1984) y Hall (1996), quienes se han ocupado del análisis organizacional en el marco del enfoque institucionalista. De ellos por ahora se resalta el trabajo de Mintzberg, por su importante aporte a la estructuración de las organizaciones.

Mintzberg trasciende la idea de los tres niveles organizacionales clásicos descritos por Fayol –estratégico, funcional y operativo– introduce un esquema simbólico a manera de hongo, conformado por el ápice estratégico (directivos), la línea media (jefes de área), el núcleo operacional (operarios), el *staff* de apoyo (agentes especializados) y la tecno-estructura (analistas del trabajo). Dicho esquema da una idea de la división del trabajo en la organización, cuyas tareas deben coordinarse. Para ello introduce diferentes mecanismos de coordinación: la supervisión directa, la adaptación mutua y la estandarización (de procesos, de resultados, de normas y de habilidades).

Junto a lo anterior, Mintzberg (1984) define una serie de parámetros que deben considerarse en el diseño de una organización, los cuales se conjugan en cuatro grupos: a) diseño de puestos –especialización, formali-

zación, preparación y adoctrinamiento—, b) diseño de la superestructura —departamentalización y tramo de autoridad—, c) diseño de vínculos laterales —planificación y control y dispositivos de enlace— y d) diseño de la toma de decisiones —centralización y descentralización—.

De otro lado, una perspectiva diferente del institucionalismo es la mirada sistémica de la estructura. Ante tales circunstancias de cambio y frente a un ambiente caótico e impredecible, el análisis de la organización a partir de una perspectiva de sistema permite explorar las diferentes manifestaciones endógenas y exógenas que la influyen. Es así como la concepción de sistema para la organización favorece un estudio integral, entendiéndola como un conjunto de elementos interconectados y que poseen unos límites definidos.

De manera que el enfoque sistémico como aproximación teórica y metodológica para el entendimiento de los fenómenos organizacionales se constituye en una alternativa de análisis organizacional cuya bondad ha sido validada sobre todo a partir de la década de los 50 por académicos que han considerado que la organización debe ser concebida de manera holística, conformada por partes interdependientes, cuya interacción genera propiedades emergentes que le permiten un acople permanente con el entorno, dentro de un criterio de equifinalidad (Kast & Rosenzweig, 1979; Lawrence & Lorsch, 1973).

Este enfoque surgió y evolucionó a partir de los trabajos de Bertalanffy (1976), quien desarrolló la teoría general de los sistemas, con el ánimo de superar la visión reduccionista de la ciencia, en especial la del paradigma cartesiano de disyunción y fragmentación y su aplicación simplista a la explicación de los fenómenos biológicos, para tratar de encontrar un referente más amplio que permitiera abordar la complejidad de los seres vivos integralmente.

Los desarrollos de la teoría de sistemas han promovido su aplicación al campo de las organizaciones, para comprenderlas a partir de la idea de sistemas sociales abiertos. Para Katz y Kahn (1993), dentro de la racionalidad de sistemas, las organizaciones se enfrentan al circuito *input-through-*

put-output-feedback-environment. Esto quiere decir que un sistema social, por no ser autosuficiente, requiere de unas entradas que significan suministro de energía, las cuales son sometidas a un proceso de transformación para obtener unas salidas que entran en contacto con el ambiente, gracias a lo cual se configura un arreglo que está en permanente retroalimentación.

4. EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Para competir en la era de la globalización es necesario tener el talento humano óptimo, además del clima organizacional estrategia y con el área de capital humano (Burton, Lauridsen & Obel, 2004). El clima permite retroalimentar la gestión realizada y orientar de manera efectiva los planes a corto, mediano y largo plazo referidos a los procesos humanos, en cualquier área de la organización (Fey & Beamish, 2001).

El concepto de “clima psicológico” se debe a Lewin (1951), quien sugiere el estudio de clima social creado experimentalmente y cómo afecta la productividad. El estudio del clima psicológico desde sus inicios abarca no solo las interpretaciones “subjetivas individuales” (cordialidad, identidad, apoyo, entre otros) sino las características organizacionales “objetivas” (estructura, premios, normas, etc.). Litwin y Stringer (1968, citado en Denison, 1996) plantearon por primera vez el clima organizacional en la motivación de los trabajadores.

A mediados de la década de los noventa se desarrollaron tres perspectivas sobre el clima psicológico: 1. Construcción social, 2. Clima psicológico general y 3. Múltiples *stakeholders* (Burke, Borucki & Kaufman, 2002).

El primero (Costrucción social), en el cual han trabajado Schneider, Bowen, Ehrhart y Holcombe (citado en Zohar, 2000), considera que el clima es la percepción que los trabajadores experimentan de las rutinas y conductas esperadas y fomentadas por la empresa. Las prácticas, rutinas y premios sugieren las metas que se buscan y los medios aceptados para alcanzarlos. Así, las percepciones son una carta de navegación o manual de comportamiento en el interior de la compañía. De esta manera, la perspectiva es que las dimensiones del clima no son universales, es de-

cir, cada organización debe apalancarse en la estrategia, y de esta manera hacer la medición del clima más relevante para su empresa. Schneider propone una orientación estratégica en la que cada una de las áreas tiene que aportar para crear el clima que le interesa a la organización.

Lo anterior da como resultado la formación de múltiples climas en las organizaciones; por ejemplo: clima de servicio (Schneider & Bowen, 1985, citado en Zohar, 2004), clima de innovación (Anderson & West, 1995, citado en Zohar, 2004) y clima de seguridad (Dedobbeleer & Beland, 1991, citado en Zohar, 2004). Las siguientes referencias son tomadas del estudio de Burke, Borucki y Kaufman (2002), en el que se ilustra lo medido de las percepciones de los empleados sobre su ambiente de trabajo teniendo en cuenta parte del entorno: seguridad (Flin, Mearns & Bryden, 2000), creatividad e innovación (Ekvall, 1996), confianza organizacional (McKnight & Webster, 2001), acoso sexual (Culbertson & Rodgers, 1997), lesbianismo (Driscoll, Kelley & Fassinger, 1996), clima de equipo (Anderson & West, 1996), transferencia de aprendizaje (Rouiller & Goldstein, 1993), diversidad (Kossek & Zonia, 1993), servicio al cliente (Schneider, 1990). Si los empleados coinciden en que existe un excelente servicio al cliente, por ejemplo, los clientes (*stakeholder*) en las encuestas de clima sobre el servicio responderán con una elevada calificación. Esta coherencia se alcanza mediante los procesos que son asociados a recompensas. Por ejemplo, sería incoherente para una empresa abogar por el servicio al cliente y priorizar la limpieza. En *McDonalds* eran tan obsesivos con el aseo, que los clientes que se encontraban comiendo en una mesa eran molestados con los olores cáusticos de los empleados que estaban limpiando la mesa contigua.

La perspectiva de múltiples *stakeholder* son las cogniciones individuales que valoran su ambiente de trabajo con respecto al impacto de las características de este trabajo sobre el bienestar personal pero también con respecto de otros *stakeholder*. Dicho de otra forma, la perspectiva de múltiples *stakeholder* refleja no solo esquemas de valoración personal sino también valoración organizacional y prácticas gerenciales hacia otros *stakeholder*, tales como clientes, proveedores y público en general (Burke, Borucki & Kaufman, 2002).

De otro lado, en los albores del siglo XXI, la noción de clima organizacional se refiere a percepciones compartidas entre miembros de una organización con relación a políticas, procesos y prácticas organizacionales, según Klein y Kozlowski (citado en Lasio, 2003).

Existen tres escuelas de pensamiento que se han desarrollado a partir del clima organizacional: *La subjetiva*, desarrollada por Schneider y Reichers (1983), *la objetiva*, por Pane y Pough (1976), y *la perspectiva de interacción*, por Katz (1980) y Weick (1979) (Fey & Beamish, 2001).

Ahora bien, desde una *perspectiva subjetiva*, el clima organizacional es un agregado que refleja los procesos por los cuales los miembros colectivos del grupo entienden y comparten sus experiencias de eventos organizacionales. Desde una *perspectiva objetiva*, el clima organizacional es propiedad de la organización y representa descripciones desde la percepción de cada empleado sobre el foco estratégico de la empresa, tal como servicio al cliente, innovación, seguridad, entre otros. Y la *perspectiva de interacción* es donde se entrecruzan y valoran la objetiva y subjetiva.

El clima psicológico resalta las percepciones individuales de los empleados, mientras el clima organizacional es considerado una propiedad de unidad, grupo u organización. En el clima organizacional o sus áreas o dependencias comúnmente se encuentra la agregación de respuestas individuales, por lo tanto, el clima manifiesta la descripción colectiva del ambiente laboral. Las respuestas individuales pueden ser agregadas al clima organizacional mediante el criterio para aceptación de agregado estadístico. El clima organizacional refleja la descripción agrupada del ambiente de trabajo. El estudio realizado por (Burke, Borucki & Kaufman, 2002) señala que el clima psicológico es relevante para entender diferencias individuales en actitudes y conductas organizacionales, mientras en el clima organizacional se entienden las diferencias entre otras empresas.

El clima psicológico son las percepciones individuales de las características o atributos del ambiente laboral, mientras el clima organizacional es considerado una propiedad de grupo u organización (con respecto a

prácticas, procesos y eventos) con percepciones individuales agregadas (Burke, Borucki & Kaufman, 2002).

Lindell y Brandt (2000) y Schneider, Salvaggio y Subirats (1999, citado en Burke, Borucki & Kaufman, 2002) investigaron sobre el consenso de clima o “clima fuerte”, como ellos lo llaman. Estos autores sugieren que la varianza en el clima en el interior de una organización denotaría la existencia o inexistencia de un clima fuerte, lo cual significa que con una pequeña desviación estándar habría consenso en el clima.

5. LOS MÉTODOS Y LAS OPERACIONES

Uno de los caminos para que una organización pueda crecer y aumente su rentabilidad (o sus utilidades) es mejorando su productividad. Por “mejora de la productividad”, en su concepto más tradicional, se entiende el aumento de la producción por hora de trabajo. El instrumento fundamental que permite obtener una mayor productividad es la Ingeniería de Métodos. Esta incluye el estudio de tiempos, también conocido como Medición del Trabajo.

Los términos “análisis de operaciones”, “simplificación del trabajo” e “ingeniería de métodos” se usan frecuentemente como sinónimos para asociarlos a una técnica que contribuya a aumentar la producción por unidad de tiempo y, en consecuencia, reducir el costo por unidad. Niebel (1996) propone para la Ingeniería de Métodos un trabajo de análisis en dos etapas de la historia de un producto o servicio:

En una primera etapa, el ingeniero de métodos se ocupa de idear y preparar los centros de trabajo donde se fabricará el producto o se prestará el servicio. En una segunda etapa, se estudia de manera continua cada centro de trabajo, con la finalidad de hallar una mejor forma de elaborar el producto o de prestar el servicio (p. 5).

Estas dos etapas sugieren el uso de técnicas de Análisis del Proceso y de Diseño y Medición del Trabajo, que son la base que sustenta la Ingeniería de Métodos.

De otra parte, Chase, Jacobs y Aquilano (2005) definen la Administración de Operaciones como “el Diseño, la Operación y la mejora de los sistemas que crean y entregan los principales productos y servicios de la empresa”. En este punto se deben establecer algunas diferencias entre la Administración de Operaciones respecto a la Ingeniería Industrial y a la Investigación de Operaciones:

Mientras la Administración de Operaciones es un terreno de la administración, la Investigación de Operaciones consiste en la aplicación de métodos cuantitativos a la toma de decisiones en todos los terrenos, y la Ingeniería Industrial es una disciplina de la ingeniería. Por consiguiente, aun cuando los administradores de operaciones utilizan los instrumentos de toma de decisiones de la Investigación de Operaciones (como la programación de la ruta crítica), y se interesan en muchos de los problemas que competen a la Ingeniería Industrial (como la automatización de la fábrica), el característico papel administrativo de línea de la Administración de Operaciones la distingue de esas otras disciplinas (Chase et al., 2005, p. 7).

Es así que la Administración de Operaciones se interesa en la administración de la totalidad de un sistema que produce un bien y/o entrega un producto. Este interés se traduce al nivel de los procesos individuales, de tal forma que su funcionamiento sea lo más eficiente posible.

Según Dentro, con base en esta función de Operaciones, las decisiones de la Administración pueden dividirse en tres grandes áreas:

- Decisiones Estratégicas
- Decisiones Tácticas
- Decisiones de control y planeación operacional.

Cabe destacar que en fue durante la Segunda Guerra Mundial, cuando Franklin D. Roosevelt a través de su Secretaría del Trabajo propugnó el establecimiento de estándares, de los cuales resultó un incremento de la producción. También se puede mencionar dentro de estas iniciativas la fomentada por la Cámara de Representantes de Estados Unidos, que en

1947 aprobó una ley que permitía a la Secretaría de Guerra hacer uso del Estudio de Tiempos².

En aportes más recientes, realizados a finales de los años 50 y principios de los 60 del siglo pasado, se considera la función de producción dentro de un enfoque sistémico de la empresa. Ello dio origen a la **Administración de Operaciones**.

Los eruditos empezaron a abordar específicamente la administración de operaciones en oposición a la ingeniería industrial o a la investigación de operaciones. Escritores como Edgard Bowman y Robert Fetter (*Analysis for Production and Operation Management*, 1957) y Elwood S. Buffa (*Modern Production Management*, 1961), observaron lo que tenían en común los problemas que enfrentaban todos los sistemas de producción, e hicieron hincapié en la importancia de considerar a las operaciones de producción como un sistema. También insistieron en la aplicación útil de la teoría de líneas de espera, la simulación y la programación lineal, que en la actualidad son temas estándar en el terreno (Chase, Jacobs & Aquilano, 2005).

Es así como el enfoque sistémico de la Administración de Operaciones le permite seguir incorporando instrumentos para una mejor toma de decisiones, en un contexto de retos y cambios continuos. Con el paso del tiempo han aparecido técnicas y tecnologías que se validan e incorporan como, por mencionar solo algunas, el Control de Calidad (W. Shewhart, H.F. Dodge y H.G. Romig, década de 1930), el uso difundido de los computadores en los negocios (IBM, década de 1970), JIT, CTC y automatización de la fábrica (Deming, Juran, Ohno, década de 1980), Manufactura Sincronizada (Goldratt, década de 1980), entre otras (Chase, Jacobs & Aquilano, 2005).

² Cabe mencionar que el Congreso norteamericano desestimuló el uso del Estudio de Tiempos en 1913 mediante una ley, en gran parte debido a la oposición creciente de los trabajadores a la implantación de sistemas de estudio de tiempos en las empresas (Niegel, 1996). Esta ley incluía una cláusula sobre partidas presupuestales del Gobierno en la que se estipulaba que ninguna fracción de las partidas podría aplicarse al pago de personas encargadas de trabajos de estudio de tiempos.

6. OBJETIVO

6.1 General

Identificar, evaluar y definir los determinantes del análisis y diseño de organizaciones, y validarlos a partir del caso del ISS.

6.2 Específicos

- Verificar el estado del arte acerca del análisis y diseño organizacional.
- Explorar y definir las nociones de 1) desarrollo organizacional y transformación, 2) estructura y estrategia corporativa, 3) cultura y clima organizacional, y 4) procesos organizacionales.
- Identificar y estudiar el caso del ISS frente a la aplicación del diseño organizacional, a partir del referente teórico y metodológico elaborado.

7. METODOLOGÍA

El estudio corresponde a una investigación analítica exploratoria con validación empírica, pues se parte de la construcción de un referente teórico, con un significativo rigor académico, para luego testarlo al caso del ISS, para finalmente devenir en un escenario de conclusión teórica. Desde la anterior perspectiva, la metodología empleada está determinada por tres momentos. En el primero se realizó un estudio exploratorio mediante la consulta de fuentes documentales para identificar el estado del arte; el segundo correspondió a un estudio de tipo descriptivo, en el que se analizó el caso del ISS que empleó el proceso de análisis y diseño organizacional en los últimos años; y el último correspondió a un estudio explicativo.

7.1 Tipo de investigación

La investigación toma como referente las concepciones de objeto, sujeto y método asumidas en el positivismo popperiano de la modernidad. Popper

(1962) sostiene que las teorías se antepone a los acontecimientos, determinando reglas tanto para la elaboración de teorías como para su control crítico. Así escribe:

No creo que hagamos nunca generalizaciones inductivas en el sentido de que empecemos con observaciones e intentemos derivar nuestras teorías de ellas. Creo que el prejuicio de que procedemos de esta manera es una especie de ilusión óptica, y que en ninguna fase del desarrollo científico empezamos sin algo que tenga la naturaleza de una teoría (Popper, 1973).

En este sentido, el estudio corresponde a una investigación analítica con validación empírica, pues es parte de la construcción de un referente teórico, con un significativo rigor académico, para luego testarlo al caso del ISS colombiano, para finalmente devenir en un escenario de conclusión teórica.

8. ANÁLISIS DE DATOS Y CONCLUSIONES

ANÁLISIS CASO DE ESTUDIO ISS

8.1 Datos generales

- INSTITUTO DE SEGUROS SOCIALES
- Nit.: 860013816-1
- EMPRESA COMERCIAL E INDUSTRIAL DEL ESTADO
- Representante legal: Roger José Carrillo Campo
- Dirección: carrera 10 n° 64-28, Bogotá
- SEGURIDAD SOCIAL
- Más de 300 empleados
- Tiempo de existencia: 65 años

8.2 Antecedentes

8.3 Origen del Seguro Social en Colombia

- Los acontecimientos del Viejo Continente comenzaron a influir en Colombia, donde a partir de 1905 se introdujeron reformas sucesivas en el área social. Desde la primera década hasta 1945 se dictaron normas aisladas de alcance limitado para cubrir sectores reducidos de la población y amparar algunas contingencias.
- El primer proyecto de ley dirigido a implantar los seguros sociales en el país fue presentado a consideración del Senado en 1929 por el ministro de Industria, José Antonio Montalvo, quien impulsó la creación de una caja de seguros, a la cual estaban obligadas a afiliarse todas las personas, de uno y otro sexo, residentes en Colombia cuyos ingresos se generaran en los emolumentos derivados de su propio trabajo.
- El seguro propuesto por Montalvo pretendía cubrir los riesgos de invalidez, vejez, enfermedad y muerte. Infortunadamente fue archivado por el Parlamento, e igual suerte corrieron otras iniciativas presentadas en 1929 y 1930.
- El 27 de agosto de 1930, el presidente Enrique Olaya Herrera aprobó la convención sobre seguros contra enfermedades de los trabajadores de la industria, el comercio y el servicio doméstico, expedida por la Conferencia Internacional del Trabajo de la Sociedad de Naciones en 1927. Entre 1935 y 1942 fueron presentados 34 proyectos para crear la Caja de Seguros Sociales, pero todos fracasaron.

8.3.1 *Creación del Instituto Colombiano de Seguros Sociales (ICSS)*

A comienzos de la década del 40, el panorama político, social y económico era delicado, debido a la agudización de las luchas políticas y a los efectos negativos que sobre las finanzas públicas tuvo la Segunda Guerra Mundial, que obligó al país a depender de un alto porcentaje de endeudamiento externo para poder desarrollar los proyectos de industrialización.

Consecuencia de esta situación fue el desconocimiento de los derechos de los trabajadores, cuya estabilidad dependía de la situación económica que atravesara el empresario de turno, lo cual provocó que muchos de ellos se enfrentaran a una situación de desamparo, sin una compensación económica y de asistencia social justa que retribuyera la labor desempeñada en los puestos de trabajo.

En medio de esas circunstancias difíciles, el ministro de Trabajo, Higiene y Prevención Social, Adán Arriaga Andrade, presentó en 1945 al Senado de la República el proyecto de ley por la cual se establecía en Colombia el Seguro Social Obligatorio.

Los primeros debates del nuevo estatuto coincidieron con la renuncia por dificultades políticas y problemas de orden familiar del presidente López Pumarejo, remplazado por Alberto Lleras Camargo, quien a su vez entregó el poder a Mariano Ospina Pérez, mandatario que sancionó la Ley 90 de 1946, norma que le dio un vuelco radical al concepto de la seguridad social en el país.

El presidente Ospina Pérez designó como gerente general de la entidad al abogado y economista bogotano Carlos Echeverri Herrera, quien había desempeñado la jefatura del Departamento Nacional de Seguros Sociales entre julio de 1947 y junio de 1948. El 26 de septiembre de 1949 inicia la prestación de los servicios de salud. Echeverri ocupó la gerencia general hasta noviembre de 1950, convirtiéndose en el primer pensionado del Instituto.

La estrechez financiera no fue obstáculo para que se dieran los primeros pasos en la estructuración de programas de salud ocupacional, con énfasis en la prevención de riesgos profesionales.

8.3.2 *Grandes reformas*

Año 1960

Con la promulgación del Decreto 1695 de 1960, sobre reorganización administrativa, comenzó una etapa fructífera en materia de reformas en el Instituto, la cual alcanzó un punto alto en 1964, a raíz de la expedición del Decreto 3170, por medio del cual se reglamentó el seguro social obligatorio de accidentes de trabajo y de enfermedades profesionales.

Año 1970

El presidente Alfonso López Michelsen dictó el Decreto-Ley 148 del 27 de enero de 1976, por medio del cual se organiza el Instituto Colombiano de Seguros Sociales; entre los puntos más importantes se destacan:

- Precisa y limita las funciones de la administración central en relación con el Instituto, tanto las del concejo directivo como las del director general.
- Institucionaliza las auditorías administradoras; aumenta la representación obrero-patronal.
- Concede al ICSS la naturaleza jurídica de establecimiento público.
- Ordena que el Instituto asuma la organización y administración del fondo rotatorio de rehabilitación.
- Faculta al consejo directivo para clasificar al personal mediante un estructura, en empleados públicos y trabajadores oficiales y crea la obligatoriedad del Seguro Social Campesino.

El Decreto-Ley 1650, en desarrollo de la Ley 12 de 1977, le cambió el nombre al Instituto Colombiano de Seguros Sociales (ICSS) por el de Instituto de los Seguros Sociales (ISS), como se le conoce en la actualidad, pero no solo fue un simple cambio de nombre, ya que entre 1977 y 1980 se produjeron importantes reformas, como las siguientes:

- Se le dio unidad legal al Instituto, asignando tareas específicas a la dirección general; se separó la estructura financiera de los riesgos económicos y de salud.
- Se descentralizaron y se reorganizaron los servicios fijando tres niveles de atención: básica, intermedia y de alta especialidad.
- Se aplicó una reforma de personal y se evitó la duplicidad de funciones existente hasta entonces en el ICSS y el sistema nacional de salud.
- Se organizaron campañas de agilización administrativa eliminando algunos trámites innecesarios y se establecieron los primeros controles a la evasión de los aportes obreros-patronales y al gasto por diferentes conceptos.
- Nueva planta de personal, empleados públicos, funcionarios de la seguridad social y trabajadores oficiales.
- Nuevo régimen laboral se adopta la carrera administrativa del funcionario de la seguridad social.
- Modificación del sistema de atención en salud y prestaciones económicas.

Año 1980

Los ochenta trajeron para el Instituto transformaciones significativas en la mejora de los servicios ofrecidos a los usuarios, ya que se obtuvo como factor determinante iniciar un cambio de política al pasar del servicio médico tradicional a un principio de atención integral en salud.

A finales de 1985, durante la administración de Belisario Betancur, se introdujeron correctivos para solucionar una serie de irregularidades que, según pronunciamiento de la Procuraduría y la Contraloría, incidieron negativamente en la situación financiera, en el manejo administrativo y, por supuesto, en la prestación de los servicios.

Entre las medidas del Gobierno se destacan las siguientes:

- Tecnificación en los procesos de vinculación y de remuneración del personal.
- Incremento en las tarifas sobre riesgos profesionales y de pensiones.
- Estudios evaluativos y descriptivos de la situación general existente en la prestación de los servicios.
- Planeación de un sistema de control para facilitar un análisis permanente en torno a la marcha del instituto.
- Evaluación de la calidad de los servicios con el control interno de la entidad.

Año 1990

Esta se puede considerar como la década más crucial de la seguridad social en Colombia y del Instituto con la reforma a la Constitución Política (1991), ya que le asigna al Estado una fuerte responsabilidad en la gestión del desarrollo social y en el mejoramiento de las condiciones materiales e intelectuales de todos los ciudadanos.

En forma explícita, el artículo 48 de la Carta establece:

La seguridad social es un derecho público de carácter obligatorio que presentará bajo la dirección, coordinación y control del estado, en su ejecución a los principios de eficiencia, universalidad y solidaridad, en los términos que establezca la ley. Se garantizará a todos los habitantes derecho irrenunciable de la seguridad social.

La Constitución Política expresa de igual manera en su artículo 49 que “La atención de la salud y el saneamiento ambiental son servicios públicos a cargo del estado. Se garantiza a todas las personas el acceso a los servicios de promoción, protección y recuperación de la salud”.

Con la formulación contenida en los artículos citados quedó superado el antiguo concepto de la asistencia pública, según el cual la acción estatal se entendía como una práctica de atención paliativa y no integral.

Reestructuración mediante Decreto 2148 de 1992

Dentro del marco de la modernización del Estado, el Decreto 2148 convierte al ISS en empresa industrial y comercial del Estado del orden nacional, con personería jurídica, autonomía administrativa y vinculada al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Fija la descentralización operativa y administrativa. Establece una nueva planta de personal. Se conforma la estructura organizacional por unidades estratégicas de seguros “salud”, “pensiones”, “riesgos profesionales”.

La Ley 100 de 1993

Considerada como una de las leyes de mayor trascendencia social en el país en las últimas cuatro décadas, la Ley 100 de 1993 deja a los colombianos importantes resultados. Su puesta en marcha ha producido profundas transformaciones en la estructura social y fue un reto para el ISS que no pudo cumplir.

Esta Ley establece el sistema de seguridad social integral en Colombia y garantiza el derecho irrenunciable de las personas y la comunidad para obtener una calidad de vida acorde con la dignidad humana, mediante la protección de la contingencia que la afectan.

8.4 Lineamientos y objetivos del ISS

MISIÓN: Ser líder en la protección del asegurado y su familia, ofreciendo servicios integrales de salud y prestaciones económicas, garantizando eficiencia y calidad.

VISIÓN: Trabajamos con entusiasmo y compromiso para:

- Ser la empresa de seguridad social preferida por los colombianos por la calidad de sus servicios y mayor cobertura nacional.
- Contar con el mejor equipo humano orgulloso de pertenecer al Seguro Social.

- Disponer de infraestructura y tecnología suficientes que satisfagan las expectativas y las necesidades del asegurado y su familia.
- Funcionar con procesos ágiles y oportunos.

8.4.1 Estructura interna

La estructura interna se configuraba por unidades estratégicas de negocio, con base en niveles de operación nacional, zonal y local, orientada a la satisfacción del cliente y al funcionamiento descentralizado de sus unidades operativas; esto se encuentra en el Decreto 1403 de julio de 1994 y en el 337 de febrero de 1995.

Tabla 1.
Estructura interna

NIVEL NACIONAL	POLITICAS, NORMAS	Consejo directivo Presidente Secretario general Vicepresidencias Direcciones Gerencias nacionales Departamentos nacionales
NIVEL SECCIONAL	PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA OPERATIVA SOPORTES	Gerencias Secretarías seccionales Direcciones Departamentos Coordinaciones
NIVEL ZONAL Y LOCAL	OPERATIVA	Gerencias Subgerencias Departamentos Unidades Operativas

Fuente: Elaboración propia.

8.4.2. *Clasificación del recurso humano*

En virtud del Decreto 2148 de 1992 (Sentencia C579 de octubre 1996 de la Corte Constitucional) y el Decreto 1416 de 1997, los servidores del Seguro Social se clasifican en:

- *Trabajadores oficiales*: su vinculación se efectúa mediante contrato de trabajo a término indefinido; la asignación salarial es de acuerdo con la convención colectiva de trabajadores.
- *Empleados públicos*: son de libre nombramiento y remoción; la asignación salarial la fija el Gobierno Nacional
- *Personal de contratación*: contrato estatal de prestación de servicios, es un personal que contrata el Seguro Social por una labor que se realice en sus dependencias e instalaciones.

8.4.3 *Análisis del evento crítico*

Las políticas y estrategias del nuevo Gobierno no iban encaminadas propiamente a la sostenibilidad de una organización que nació con vacíos.

La Ley 90 de 1946 en su artículo 16 (el cual fue sustituido por el artículo 2 del Decreto legislativo 3859 de 1949) adoptó el sistema tradicional de contribución obligatoria y tripartita de los asegurados, de los patrones y del Estado de la siguiente manera: 50% por parte de los patrones, 25% por parte del trabajador y 25% por parte del Estado, del monto de los salarios asignados. Pero el Decreto 433 de 1971 solo obligaba al Estado a pagar aportes fijos y no en la misma proporción de los trabajadores.

8.5 Modelo de gestión

8.5.1 *Planeación estratégica*

El ISS incorporó el modelo de gestión de la planeación estratégica corporativa y la planeación indicativa en las unidades de operación. Desde 1998 se realizó un trabajo participativo en todas las dependencias con

el fin de definir la nueva misión, visión y políticas institucionales. Este ejercicio se continuó en los negocios y luego se complementó con talleres en las seccionales y las clínicas para explicar la manera como debería aplicarse la planeación operática y el sistema de medición de la gestión, por medio de cuadros de mando con indicadores de logros para cada actividad relevante.

El modelo de gestión que se pretendió implementar comenzó definiendo los procesos de los negocios, así como la reestructuración de la organización, y puede ser resumido de la siguiente forma:

- Amplio uso de la planeación estratégica.
- Administración por Procesos.
- Automatización de la Gestión o TIC.
- Responsabilidades concretas y medición de la gestión y control.
- Sentido ético del servicio público (código de ética).
- Relaciones matriciales entre negocios y soportes técnicos.

El modelo de gestión partió de una administración orientada por procesos permanentes de planeación que permitieron conocer los cambios en el entorno de los negocios y la capacidad de la empresa para acomodarse a ellos.

Así como la estructura debió adecuarse a los procesos, la administración se adelantó dentro del contexto de los procesos y subprocesos. Se preocupó por que la mayor parte de las operaciones rutinarias se automatizaran y su manejo fuera descentralizado.

8.5.2 Plataforma estratégica corporativa (2000 - 2005)

Visión: En la próxima década, seremos una empresa altamente competitiva en Salud, Pensiones y Riesgos profesionales, orientada al afiliado.

Misión:

- Ofrecer excelentes servicios en el sistema de seguridad social con principios éticos y de manera rentable, para reinvertir en toda la sociedad y en especial en los sectores más vulnerables de la población.
- Trabajar incansablemente en el cambio organizacional y la consolidación de una cultura de servicio al cliente en toda la institución.
- Asegurar el desempeño competitivo del ISS a través del mejoramiento continuo y la medición de la gestión de nuestros procesos y servicios, con el concurso de todos sus servidores.
- Mantener la mayor participación del mercado y liderar el estudio de la problemática de la seguridad social para orientar la búsqueda de soluciones y servir al Estado de moderador del sistema.

Estrategias corporativas:

- La empresarialización y corporativización de la entidad, orientada al afiliado.
- La competitividad basada en el cambio de cultura institucional y la administración del conocimiento, apoyada en la modernización tecnológica y de procesos.
- La comercialización y el mercadeo, en un entorno de globalización y de competencia, con el fin de mejorar la fidelidad de los asociados y sostener una amplia participación en el mercado.
- La planeación como una actividad orientada permanente que nos permita anticiparnos al futuro y enfrentar con seguridad el presente.
- El desarrollo continuo del talento humano, de acuerdo con los cambios en procesos y tecnología y con la cultura de la empresa competitiva.

- La innovación permanente de los procesos, productos, relaciones estructurales y aplicaciones de la tecnología.
- Fortalecimiento financiero por medio de una mayor afiliación y recaudo, mejor cobro de cartera y lucha contra la evasión y austeridad máxima en los gastos.

8.6 Proyectos TOPP

El Instituto trató de integrar un portafolio de proyectos estructurales y coyunturales que agrupaban la solución a los diferentes problemas de información y control de las diferentes unidades de negocio y de soporte de la institución.

El portafolio trataba de consolidar todos los proyectos que se habían denominado TOPP por considerarse dentro de su desarrollo aspectos tales como la Tecnología, Organización, Procesos y Personas correspondían a todas las áreas de la institución e incorporando aquellos de informática que se venían desarrollando y que se denominaban “plan sistemas”, con el fin de buscar una solución integral y coherente.

Los proyectos fueron realizados en diferentes etapas de desarrollo, siempre con el criterio de integración y congruencia de estos. Los proyectos estructurales fueron agrupados en siete macroproyectos:

- a. Proyectos corporativos.
- b. Modelos operativos de los negocios.
- c. Nuevo modelo financiero.
- d. Logístico y de recursos humanos.
- e. Sistema Core compartidos.
- f. Recaudo y afiliación.
- g. Sistemas de gestión, Modelo comercial y Mercadeo y servicio al cliente.

Adicionalmente a estos proyectos de corte estructural estaban los proyectos internos del área de informática.

9. ANÁLISIS CAMBIO ORGANIZACIONAL

Se pensó en la creación y consolidación de un establecimiento educativo de orden superior (Universidad del ISS), el cual sería un instrumento de la administración central del Instituto, el cual tenía como propósito liderar el proceso de convertir el ISS en una institución que enseñara a través de la docencia y la extensión y aprendiera mediante la investigación y la capitalización del conocimiento para mejorar el desempeño global de la entidad y de sus funcionarios, en particular.

9.1 Proyecto de cultura y cambio de liderazgo

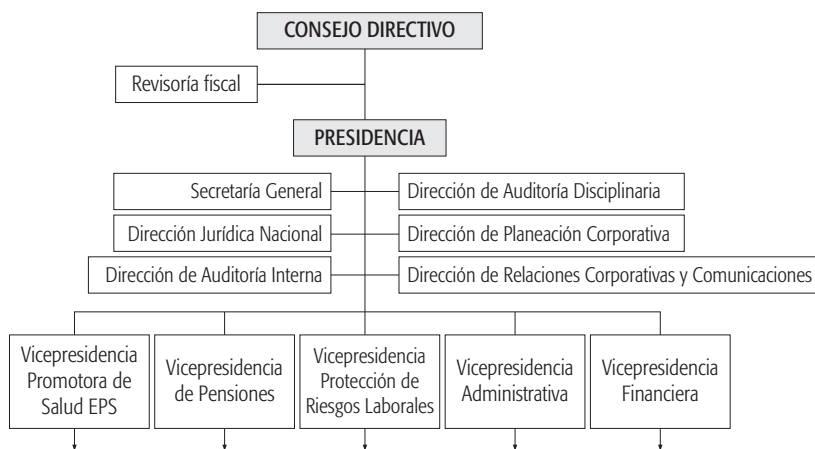
Comprendía la culturización de los funcionarios del ISS y del entorno externo e interno hacia los procesos de cambio, tendientes a lograr actitudes positivas y proactivas al cambio. Este proceso debería acompañar el desarrollo de los proyectos desde su comienzo, ya que era fundamental en el éxito de los mismos.

En el corto plazo su objetivo general era: *Crear y mantener una cultura en el ISS que le permita adaptarse efectivamente a los cambios actuales en su organización, sus políticas, sus estrategias, procesos científicos, administrativos y tecnológicos.*

Su objetivo a largo plazo era: *Crear y mantener una cultura que le permita al ISS adaptarse rápida y efectivamente a los cambios que se produzcan en el entorno o en su interior.*

Sus componentes principales eran: comunicación interna y externa, desarrollo de personal y capacitación, gestión del compromiso, pertenencia, Gestión del recurso Humano y estructura Organizacional, Gestión de los distintos estamentos del ISS, Mediciones.

Estructura



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 1.

9.2 Nuevo modelo de gestión ISS Pensiones

Pensiones: El Sistema General de Pensiones está compuesto por dos regímenes que coexisten, pero son excluyentes entre sí. El Régimen de Ahorro Individual con Solidaridad, manejado por las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP), y el Régimen Solidario de Prima Media con Prestación Definida, administrado por el ISS, mediante el cual los afiliados o sus beneficiarios obtienen una Pensión de Vejez, Invalidez o Sobrevivientes o, en su defecto, la Indemnización Sustitutiva, previamente definidas en la Ley. Para la administración de este último Régimen de Pensiones, el Seguro Social cuenta con 18 Centros de Atención de Pensiones (CAP) a lo largo del territorio colombiano.

9.3 Objetivos estratégicos

- Promover y garantizar la permanencia de los asegurados en pensiones y ampliar la cobertura.

- Garantizar la calidad y oportunidad en la prestación de los servicios.
- Disponer de los procesos, la tecnología y los sistemas de información y comunicación necesarios para el proceso de transformación del ISS.
- Contar con información depurada, organizada y actualizada para garantizar un proceso de transformación transparente y eficiente.
- Disponer de los recursos físicos y financieros necesarios para garantizar el normal desarrollo de las actividades del ISS durante su proceso de transformación.
- Propender por un clima laboral favorable al proceso de transformación del ISS.

10. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

10.1 Análisis empírico

La investigación empírica llevada a cabo y que permitió alcanzar los objetivos de la investigación consideró el envío de un cuestionario por correo electrónico al representante legal de la empresa a la que se le estructuró el caso comentado anteriormente, con el único requisito de que este fuera desarrollado en su totalidad, para así poder identificar las cuatro variables de interés: estructura, proceso, cultura organizacional y transformación organizacional; cada una de ellas tiene un número determinado de preguntas (44, 25, 22 y 24 respectivamente) que permitió identificar, evaluar y definir los determinantes del análisis y diseño de organizaciones.

Por otra parte, teniendo en cuenta la definición de cambio y transformación organizacional considerada, se pudo entender que la empresa ha pasado por algunos tipos de cambio desde su creación, por lo que se les solicitó a los encuestados que describieran el tipo de cambio más reciente, obteniendo como resultado la última resolución emitida por dicha institución en 2009.

Como se mencionó, el cuestionario fue dirigido a un ex director de la empresa que hizo parte del grupo de intervención del ISS; a lo largo de las preguntas el destinatario respondió a diversos cuestionamientos relacionadas con el cambio seleccionado, entre las preguntas se encontraba una lista que describe los factores enumerados previamente, frente a la resistencia al cambio. Al entrevistado se le solicitaba que señalara en una escala de calificación dentro de cinco opciones: N/A: este factor no es aplicable a la empresa; Nunca: La empresa jamás ha considerado este factor en sus operaciones; *Algunas veces*: La empresa solo en unas pocas ocasiones ha considerado el factor. Es posible que lo haya contemplado pero aun no lo implementa; *Casi siempre*: La empresa considera el factor, y aunque lo implementa en sus operaciones, lo hace de manera intermitente; *Siempre*: La empresa aplica constantemente y permanentemente el factor en sus operaciones. El número de respuestas validadas fueron 24, frente al cambio resueltas en su totalidad. A modo de breve descripción de la empresa que compone el objeto de estudio y de los cambios que se analizaron estos fueron señalados por periodos, desde su creación (1946) hasta el periodo 2009, cada una de las modificaciones o transformaciones, se encuentran soportadas con el marco normativo correspondiente, que les da validez a estas y soporta las respuestas emitidas en la encuesta. Todas las respuestas provienen de un alto ejecutivo de la empresa, quien ejerce todavía en ella y que fue ex gerente seccional en uno de los periodos más trascendentales de la empresa.

En cuanto al tipo de cambio que ha afrontado la organización, se observó que ha estado relativamente distribuido, pudiéndose destacar que en la mayoría de los casos (Periodos) en los que la organización fue sometida a cambios correspondieron a reestructuración organizativa enmarcada dentro de los cambios de corte reactivo. Los otros cambios más significativos que se lograron identificar son la puesta en marcha de un sistema de gestión de la calidad, la implementación de la planeación estratégica, administración por procesos, escisión, *dowzising* y tercerización. El resto de los cambios minoritarios, tales como: Nuevos procesos productivos, maquinaria, nuevos grupos de clientes, nuevos productos, nuevo mercado geográfico, en virtud de que estas variables se encuentran claramente definidas por la organización desde sus inicios. El enfoque al cliente se con-

virtió en una de las variables de mayor intervención, ya que la reforma a la legislación (Ley 100 de 1993) hizo que la empresa comenzara a pensar en algo que no consideraba anterior a esta norma: la COMPETENCIA y la COMPETITIVIDAD. El enfoque estratégico, como se ve en el caso descrito, se orientó al cliente interno y al cliente externo.

Se considera que esta práctica se adapta al modelo funcional y de estructura de la organización. Las tareas se encuentran formalizadas a través de procesos y la disposición de los objetivos y las metas obedecen al estilo de la Planeación Estratégica. El ISS contribuye al cumplimiento de Planes de Desarrollo del Gobierno, formando parte activa de su escala de desempeño: Los objetivos de la organización existen en razón de su contribución a propósitos superiores, y todos aquellos de nivel inferior están subordinados a ellos.

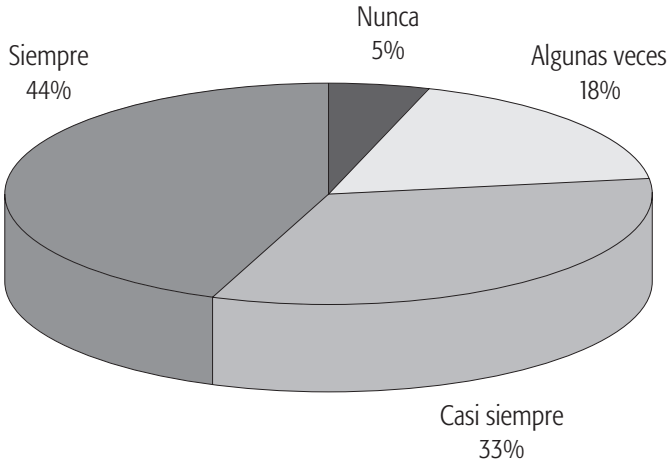
La estructura es jerárquica, de tal forma que el Nivel Central, llamado Nivel Nacional, es responsable por la definición de las políticas y su coherencia con las de orden estatal; así mismo, la formulación de las estrategias generales y de la disposición de los recursos y capacidades a las áreas funcionales en todo el país.

El uso de las herramientas propias de la Gerencia Estratégica en las entidades públicas en Colombia se debe a la forma como se asignan los papeles y responsabilidades, en vez de a un estudio juicioso sobre las ventajas y debilidades de las modas administrativas.

La liquidación es el fin y no hay mayor discusión. La reestructuración podría ser una solución a todas las dificultades del ISS, sin embargo, el tratamiento dado a este proceso ha sido un golpe fuerte para su posición en el mercado. Los mensajes de liquidación generan desafiliaciones masivas.

10.2 Análisis *factor estructura*

Resultado estrategia



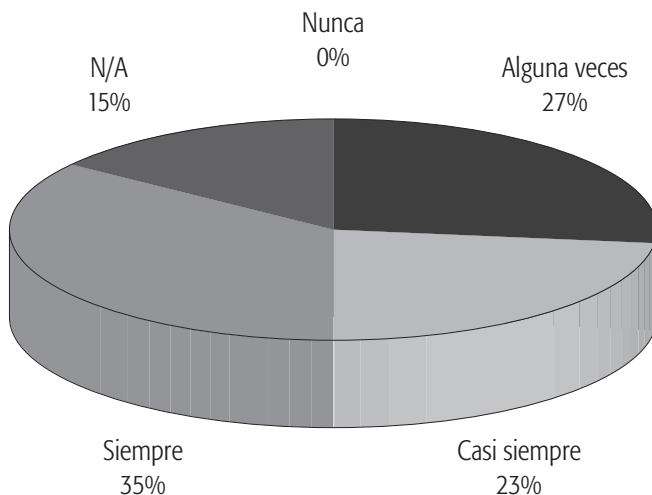
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2. Dimensión estructura

El factor correspondiente a la estructura es un determinante apreciable del proceso de re-diseño de la empresa. En un resultado del 77% se demuestra que la organización concibe la diferenciación e integración como algo medular.

10.3 Análisis *factor procesos*

Resultado total



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3. Dimensión procesos

Se observa que en el proceso de re-estructuración de la empresa, la dimensión correspondiente a “Procesos” se tuvo siempre en cuenta solo en un 35% de las veces, para acompañar la labor de rediseño.

11. CONCLUSIÓN

Si tomamos como episodio principal el “rediseño” que representa la liquidación de una empresa, y su reducción a una expresión nominal, con miras a una pronta extinción resulta difícil, desde la perspectiva del factor “Procesos”, encontrar aspectos que hayan resultado “determinantes” en la liquidación del ISS. Resulta más coherente explicar el declive del factor y sus aspectos relacionados como consecuencia de dicho “rediseño.

Esto, de alguna forma, se confirma en la reflexión hecha en los resultados y conclusiones, cuando se afirma que “la aplicación de la Gerencia Estratégica en el ISS fue más el producto de una combinación de eventos y normas, haciéndola más una consecuencia que una decisión consciente”. En “una organización que nació con vacíos”, donde la politiquería fue “un problema latente en la institución desde su creación” y las personas nombradas por mérito podían considerarse la excepción, es difícil que dichos “eventos y normas” respondieran a un análisis racional desde la posición original de la creación del ISS de brindar a los trabajadores y empleados “una compensación económica y de asistencia social justa que retribuyera la labor desempeñada en los puestos de trabajo”.

El reactivo de evitación de la incertidumbre en el ISS es alto debido a la tendencia a formalizar las diferentes interacciones con los otros trabajadores. Siendo una entidad del sector público, las normas legales deben seguirse y su procedimiento debe ejecutarse según lo estipulado, se hace evidente en la poca tolerancia al rompimiento de reglas, fuerte resistencia al cambio y muestra de permanente de documentos en infinidad de reuniones.

El reactivo de orientación humana es alto en el ISS, ya que se les otorga importancia a los trabajadores y se fomenta la preocupación por los otros. Se evidencian los valores de altruismo, benevolencia y generosidad. Así como la motivación de afiliación es fundamental en esta organización. El soporte social, como una red de apoyo, se observa en ciertos círculos de la organización.

El reactivo de distancia del poder en el ISS no se tuvo en cuenta en el rediseño de la estructura; solo unos pocos trabajadores tenían acceso a los recursos, y contaban con las habilidades y capacidades, lo cual contribuye al bajo desarrollo humano; el control de la información se encuentra focalizado en pocos mandos directivos, de esta manera se percibe el poder como proveedor de orden organizacional, el cual genera armonía y estabilidad.

El reactivo de individualismo frente a colectivismo en el ISS acapara una mayor concentración hacia el individualismo, que se manifiesta en gran-

des distinciones con respecto a interáreas e intraáreas; tiende a haber pocas interacciones sociales, siendo cortas en el tiempo y poco intensas; la comunicación se hace por medios formales y lo importante son los colaboradores y su entorno familiar.

El reactivo de asertividad se tuvo en cuenta en el ISS porque la confianza se basa en las capacidades, la actitud es de “puedo hacerlo”, se valora la iniciativa y que los trabajadores tienen el control de las situaciones. Es infrecuente encontrar estos resultados en empresas del Estado, por eso el ISS demuestra su fortaleza en cultura organizacional.

El reactivo de orientación a futuro, la organización pública del ISS tiene baja orientación a futuro, que se manifiesta en trabajadores con motivación extrínseca, orientación estratégica a muy corto plazo (cada cuatro años el gobierno que llega intenta imponer su perspectiva), la organización es inflexible y poco se adapta a los cambios y se enfatiza en la repetición y secuencias de rutina.

El reactivo de orientación al desempeño en el ISS sí fue tenido en cuenta en el rediseño de la estructura; ya se evidencia en la prontitud con que se realizan las diversas actividades; el tiempo es policrónico (aunque la baja orientación al desempeño es policrónico); la retroalimentación se considera necesaria para cada día ser mejores. Tiene otro lunar: la orientación más a las personas que a los resultados; y esto se puede entender en el contexto de la cultura nacional, ya que permea las instituciones, como lo afirma Hofstede (1997).

Referencias

- Ackoff, R. (2000). *Recreación de las corporaciones: un diseño organizacional para el siglo XXI*. México: Oxford University Press.
- Alvarado, S. (2006). Metamorfosis de la concepción del cambio organizacional en el Nuevo institucionalismo. *Contaduría y Administración*, 219, 12-41.
- Bertalanffy, L. (1976). *Teoría general de los sistemas: fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. México: Fondo de Cultura Económica.

- Buckley, W. (1968). Society as a complex adaptive system. In W. Buckley (Ed.), *Modern system research for the behavioral scientist*. (pp. 490-513). Chicago: Aldine.
- Burke, M J., Borucki, C. C. & Kaufman, J.(2002). Contemporary perspectives on the study of psychological climate: a commentary. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11 (3), 325 - 340.
- Burke, M. J., Borucki, C. C. & Hurley, A. E. (1992). Reconceptualizing psychological climate in a retail service environment: A multiple stakeholder perspective. *Journal of Applied Psychology*, 77, 717 - 729.
- Burton, R., Lauridsen, J. & Obel, B. (2004). The impact of organizational climate and strategic fit on firm performance. *Human Resource Management*, 43 (1), 67 - 82.
- Chase, R., Jacobs, F. & Aquilano, N. (2005). *Administración de la Producción y Operaciones*. México: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (10ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Daft, R. & Steers, R. (1992). *Organizaciones: El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. México: Limusa.
- Daft, R. & Lengel, R. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management science*, 32, 5.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point in the view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21 (3), 619 - 654.
- Ellul, J. (1960). *El siglo XX y la técnica: análisis de las conquistas y peligros de la técnica de nuestro tiempo*. Barcelona: Labor.
- Fey, C. F. & Beamish, P. W. (2001). Organizational climate similarity and performance: international joint ventures in Rusia. *Organization studies*, 22 (5), 853 - 882.
- Galbraith, J. (1992). Designing the innovating organization. *Organization Dynamics*.
- Galbraith, J. (2001). *Designing Dynamic Organizations A Hands-on for Leaders at All Levels*. New York: Amacom.
- Garretón, G. (2002, abril). La transformación de la acción colectiva en América Latina. *Revista de la Cepal*, 76.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones: estructuras, procesos, resultados*. México: Prentice.
- Handy, Ch. (1993). *La edad de la insensatez: futurología de la administración*. México: Limusa.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and organizations software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. McGraw-Hill.

- James, L. R. & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81, 1096 - 1112.
- Kast, F. & Rosenzweig, J. (1979). *Administración en las Organizaciones: un enfoque de sistemas*. México: McGraw-Hill.
- Katz, D. & Kahn, R. (1993). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.
- Kosacoff, B. (1996, marzo). *Estrategias empresariales en la transformación industrial argentina*. Documento de trabajo n°. 67.
- Lasio Morillo M. V. (2003). *Clima y su evolución hacia un concepto estratégico*. Academia, Revista Latinoamericana de Administración, CLADEA, 30, 87 - 95.
- Lawrence, P. & Lorsch, J. (1973). *Organización y Ambiente*. Barcelona: Labor.
- Lawrence, P. & Lorsch, J. (1967). *Organization and environment*. Cambridge, MA.: Harvard University Press.
- Lawrence, P. & Lorsch, J. (1973). *Desarrollo de organizaciones: Diagnóstico y acción*. Wilmington, Delaware: Addison - Wesley Interamericana.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper & Row.
- Lewin, K. (1939). Field theory and experiment in social psychology: concep and methods. In M. Marx (Ed.), *Psychological theory: Contemporary readings* (Vol. 44, pp. 527-542). New York: Macmillan.
- Ley 100 de 1993 y decretos reglamentarios.
- Litterer, J. (1979). *Análisis de las organizaciones*. México: Limusa.
- Maquilena, M. (2006). Significación y usos de las categorías cambio y transformación en entorno organizacional: *Negotium* noviembre 5-29
- Meckstroth, D. (1994, July). Reengineering U.S. Manufacturing: Implications of Structural Changes in the U.S. Economy. *Business Economics*, 29, 3.
- Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Morin, E. (2001) *El método. La naturaleza de la naturaleza* (6ª ed.). Madrid: Ediciones Cátedra.
- Nadler, D. & Tushman, M. (1997). *El diseño de la organización como arma competitiva: el poder de la arquitectura organizacional*. México: Oxford University Press.
- Niebel, B. (1996), *Ingeniería Industrial. Estudio de Tiempos y Movimientos*. Bogotá: AlfaOmega.
- North, D. (1995). "Some Fundamental Puzzles In Economic History/Development," *Economic History*. Washington University, St. Louis
- Parker, C. P., Baltés, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R., Lacost, H. & Roberts, J. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 389 - 416.
- Popper, K. (1962). *La lógica de la investigación científica* (5ª reimp.). Madrid: Tecnos.

- Popper, K. (1973). *La miseria del historicismo*. Madrid: Alianza-Taurus
- Powell, W. & DiMaggio, P. (1999). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Selznick, P. (1949). *TVA and the Grass Roots*. EUA: University of California.
- Vaslow, J. (1999) The Multiple Stakeholder Model of psychological climate: Beyond Employees and Customers. (Doctoral dissertation). Tulane University, New Orleans, LA.
- Weich K. E. & Quinn R. E. (1999). Organizational Change And Development. *Annu. Rev. Psychol.*, 10, 361-386.
- Zohar, D. (2000). A Group-Level Model of safety Climate: Testing the Effect of Group Climate on Microaccidents in Manufacturing Jobs. *Journal of Applied Psychology*, 85 (4), 587 - 596.
- Zohar, D. (2004). Climate as a social-cognitive construction of supervisory safety practices: scripts as proxy of behavior patterns. *Journal of Applied Psychology*, 89 (2), 322 -333.