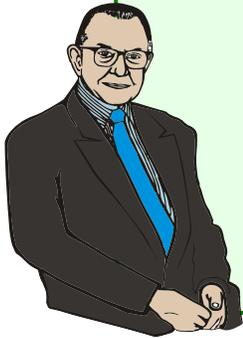
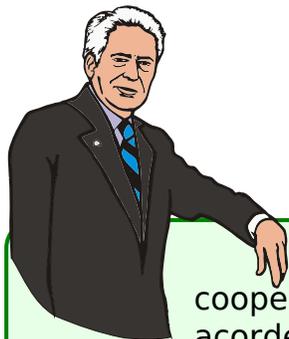


ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FLUJO DE INFORMACIÓN



De nuevo, junto con mis colegas Graciela y Víctor, apoyaremos la presentación de esta temática sobre estructura organizacional y flujo de información. Comenzamos expresando que toda empresa consta necesariamente de una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades, por medio de la cual se pueden ordenar las actividades, los procesos y en sí, el funcionamiento de la empresa.

Es importante conocer qué clase de estructura organizacional utiliza la empresa, saber cómo funciona, qué ventajas y desventajas posee y qué interés persigue; de esta manera, el trabajo que se desarrolla encaja con los aspectos más importantes de cada uno de los tipos de estructura de organización empresarial.



Nuestra empresa, acorde a su condición de entidad cooperativa, ha fortalecido una estructura organizacional acorde a este modelo particular de empresa asociativa.

ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

La competencia existente, para la producción de más y mejores bienes y servicios, ha provocado que las organizaciones se preocupen cada vez más, por hacer más eficientes los procedimientos administrativos, los procesos productivos y en general, las estructuras organizacionales.

Las empresas, hoy conscientes de que el trabajo humano organizado y tecnificado es la base de la eficiencia en sus actividades, independientemente de la naturaleza de éstas (fabriles, comerciales, universitarias, bancarias, hoteleras, gubernamentales, etc.), han puesto especial interés a la “organización” como parte fundamental del proceso administrativo.

¿QUÉ ES UNA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA?

Se entiende por estructura organizacional al patrón o modelo de organización que se diseña y se implementa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado por la empresa.

Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades; es decir, la estructura deberá acoplarse y responder al direccionamiento estratégico definido para la misma.

En la búsqueda de la mejor forma de organización de la empresa se han desarrollado cinco tipos de estructuras:

- ✓ La lineal.
- ✓ La matricial.
- ✓ La departamentalizada.

- ✓ La circular.
- ✓ La híbrida.

- **Estructura lineal:** Esta forma de organización se conoce también como “simple” y se caracteriza porque es utilizada por pequeñas empresas que se dedican a generar uno o pocos productos, en un campo específico del mercado. Es frecuente que en las empresas que utilizan este tipo de organización, el dueño y el gerente son uno y el mismo. Debido a su estructura, estas organizaciones son flexibles, de mantenimiento de bajo costo y su contabilidad es clara; además la relación entre superiores y subordinados es cercana y la toma de decisiones se hace ágil.
- **Estructura matricial:** Esta estructura consiste en la agrupación de los recursos humanos y materiales, que son asignados de forma temporal, a los diferentes proyectos que se realizan. Se crean así equipos con integrantes de varias áreas de la organización, con un objetivo en común: “el proyecto”, dejando de existir con la finalización del mismo.
- **Estructura departamentalizada:** Esta estructura consiste, como su nombre lo indica, en crear departamentos dentro de una organización. Esta creación por lo general se basa en las funciones de trabajo desempeñadas, el producto o servicio ofrecido, el comprador o cliente objetivo, el territorio geográfico cubierto y el proceso. El método o los métodos usados deben reflejar el agrupamiento que mejor contribuya al logro de los objetivos de la organización y las metas de cada departamento.

De acuerdo a lo anterior la departamentalización se puede dar de varias formas:

- ✓ Por funciones: Una empresa que está organizada funcionalmente, separa el trabajo sobre la base de pasos, procesos o actividades que se llevan a cabo, para obtener un determinado resultado final.
- ✓ Por producto: Se organiza de acuerdo a lo que se produce, ya sean bienes o servicios. Esta forma de organización es empleada en las grandes compañías donde cada unidad que maneja un producto se le denomina “división” y posee sub-unidades necesarias para su operación.
- ✓ Por territorio: Se presenta cuando las empresas encuentran que sus operaciones se adaptan de una mejor manera a grandes cadenas organizacionales basadas en zonas geográficas determinadas, donde su empresa tiene cobertura, como por ejemplo, las cadenas de hoteles, compañías telefónicas, líneas aéreas, entre otras, las cuales están organizadas sobre la base de su ubicación. También se presentan en compañías cuyas principales actividades son las ventas.
- ✓ Por clientes: El tipo particular de clientes que una organización busca alcanzar, puede también ser utilizada para agrupar empleados. La base de esta departamentalización está en el supuesto de que los clientes en cada conjunto, tienen problemas y necesidades comunes que pueden ser resueltos teniendo especialistas departamentales para cada uno. Aquí el cliente es el eje central y la organización se adapta y se subdivide, agrupando el personal para cumplir las funciones necesarias y poder satisfacer las necesidades de cada tipo de cliente.
- **Estructura circular:** Son aquellas donde los niveles de autoridad son representados en círculos concéntricos, formados por un cuadro central que corresponde a la autoridad máxima de la empresa, y en su alrededor, círculos que constituyen un nivel de organización.

En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos y se les liga con las líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad.

- **Estructura híbrida:** Esta estructura, reúne algunas de las características importantes de las estructuras anteriormente vistas. La estructura de una organización puede ser de enfoque múltiple, ya que puede utilizar al mismo tiempo criterios de producto y geografía.

Este tipo de estructuración es utilizada cuando las empresas crecen y tienen varios productos o mercados, siendo característico que las funciones principales para cada producto o mercado se descentralicen y se organicen en unidades específicas; además, algunas funciones también se centralizan y localizan en oficinas cuya función es relativamente estable y requiere economías de escala y especialización.

Acorde a esta clasificación, ¿funciona Coomeva bajo una estructura organizacional, definida legal y funcionalmente como un grupo empresarial?



ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE COOMEVA



Tengamos presente que la legislación colombiana concibe como Grupo Empresarial (artículo 28 de la Ley 222 de 1995), cuando entre un grupo de empresas existe, además del vínculo de subordinación, una unidad de propósito, dirección y control. Esto implica que la existencia y actividades de todas las entidades vinculadas, persigan la consecución de un objetivo determinado por la matriz o controlante, en virtud de la dirección que ejerce sobre el conjunto, sin por ello afectar el objeto social de cada una de ellas.

No olvidemos que Coomeva se constituyó como grupo empresarial, el 20 de Octubre de 2005, bajo el número 4052 del Libro I de la Cámara de Comercio de Cali.



El Grupo Empresarial Coomeva, tal como lo consigna el Acuerdo 289 de 2007 del Consejo de Administración, está integrado por la Cooperativa Multiactiva y las unidades y empresas agrupadas por sectores, tal como se estudia en la Unidad de Aprendizaje 1 del módulo de “El Rol del Dirigente de Coomeva”.

Como objetivos centrales del Grupo Empresarial Coomeva tenemos la generación de valor económico para el asociado y la prestación de servicios que respondan a sus necesidades y expectativas, acordes con el ciclo de vida del asociado y su familia.

Para el manejo y control del Grupo Empresarial Coomeva vemos como la Cooperativa tiene derecho de emitir los votos que constituyen la mayoría mínima decisoria en las Asambleas y Juntas de socios, así como para elegir la mayoría de miembros de sus órganos permanentes de administración (Juntas Directivas o Consejos de Administración) y por ende, decidir, a través de la fijación de políticas, directrices, metas y procedimientos de obligatoria aceptación.

Por su parte, la Gerencia General Corporativa está autorizada para fijar las políticas y lineamientos estratégicos para una efectiva unidad de propósito y dirección, de tal manera que se de la coordinación, orientación y dirección en las empresas donde Coomeva tenga participación.

Entonces recordemos que la Cooperativa Médica del Valle y de Profesionales de Colombia, Coomeva, es la entidad jurídica que ejercerá las veces de matriz, ejerciendo el control y determinando los aspectos generales de la dirección y administración del grupo, así como las metas que deben cumplir las empresas subordinadas. La Cooperativa actuará como el núcleo del conjunto de empresas sobre las cuales ejerce la unidad de propósito, dirección y control, en busca de un objetivo común por ella determinado.



Acordes con la normatividad legal y estatutaria vigente para cada una de las empresas, los representantes legales y los miembros de sus juntas directivas, elegidos por decisión de la matriz, quedarán supeditados a la políticas y directrices que los estatutos, las determinaciones de la Asamblea General de Delegados, el Consejo de Administración o la Gerencia General Corporativa de la Cooperativa hubiere establecido, de tal manera que exista necesariamente unidad de criterios en la representación.

En desarrollo de esta subordinación, los administradores de las empresas del Grupo Empresarial Coomeva tendrán la obligación de presentar ante la Gerencia General de la matriz, los informes financieros o de cualquier otro tipo que ésta requiera para garantizar la unidad de propósito, dirección y control.

EL FLUJO DE INFORMACIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN

En un sentido estricto, el flujo de información es la capacidad para relacionar, organizar y estructurar la circulación y el acceso de información al interior de una organización. De igual manera, el volumen del flujo de información está determinado por la producción de información que se realiza y por la capacidad del canal por el cual se moviliza.

El flujo de información debe dar los criterios y parámetros generales para garantizar la circulación, el acceso y la calidad de la información, atendiendo los siguientes aspectos:

- ¿Quién necesita la información?
- ¿Cómo se utiliza la información?
- ¿Qué nivel de detalle se requiere?
- ¿Qué formato debe utilizarse para presentar la información (tablas, gráficas, informes)?

Cuando la información en una organización va de un usuario a otro, cambiará tanto el nivel de detalle como el formato en que se presenta. Estos cambios en detalle y los formatos deben corresponder a las necesidades del usuario y al nivel en el que se utilizará la información.



Más adelante se presenta el flujo de información.

SELECCIÓN DE INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Después de seleccionar los indicadores apropiados, identificar las fuentes de información y considerar cómo circulará la información entre el personal, se puede pasar a revisar los instrumentos y procedimientos para la recolección de datos. Se requiere de un gran esfuerzo para obtener información y, por tanto, es importante asegurar que tanto la recolección como su uso sean lo menos complicados posibles.

Los datos de rutina se obtienen de diferentes fuentes, utilizando distintos tipos de instrumentos de recolección. Los tipos de instrumentos requeridos dependen de la información que se necesite recoger.

Todos los instrumentos de recolección de datos deben ser considerados como un paquete de herramientas interrelacionadas, que ayudan a los dirigentes y administradores a obtener la información que necesitan para tomar decisiones adecuadas.

LA REVELACIÓN DE LA INFORMACIÓN EN COOMEVA

Cooameva tiene un compromiso de transparencia, eficiencia y rendición de cuentas con sus asociados y con el mercado, por ello ha establecido medios institucionales de comunicación, así como un portal oficial de Internet, para informar los temas relacionados con el gobierno de la Cooperativa.

Según su carácter y posibilidad de acceso, la información en Coomeva se clasifica así:

- **Información general o pública:** Aquella que es de uso general, no clasificada como reservada.
- **Información reservada:** Aquella que compete exclusivamente a los miembros del Consejo de Administración, al Gerente General Corporativo y a sus inmediatos colaboradores. En esta categoría están incluidas las comunicaciones que contemplan riesgo para la entidad o involucran estrategias de negociación o competitividad.
- **Información confidencial:** Es aquella información que también tiene restricciones para su acceso, ya que es suministrada por los usuarios con este

carácter; por ejemplo, los datos personales entregados por los asociados a la cooperativa en el momento de su ingreso y que requiere de su consentimiento para su difusión, distribución o comercialización.

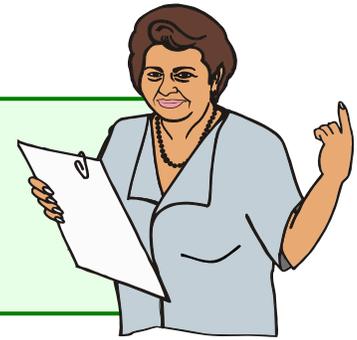
En consecuencia a la anterior clasificación, la información en Coomeva se revela de manera precisa y de modo regular, acerca de todas las cuestiones materiales referentes a la Cooperativa. Con excepción de la información confidencial o de aquella que ponga en riesgo sus negocios o que afecte derechos de terceros, Coomeva suministra en sus distintos medios, información general y actualizada, entre la que incluimos:

1. Información contable, financiera y operativa, con periodicidad mínima anual.
2. Informes de gestión, con periodicidad mínima trimestral.
3. Las decisiones de inversión, financiación, garantía o contratación a favor de empresas proveedoras de Coomeva o de sus subordinadas, incluyendo su justificación, objetivos, rendimiento esperado, valores en riesgo y factores de incertidumbre.



Recordemos que en el mes siguiente a la fecha en la cual sean aprobados por la Asamblea General de Delegados, se publican los estados financieros de propósito general, junto con sus notas y el dictamen correspondiente.

Además, a los delegados y miembros de la dirigencia en general, se les suministra permanentemente, información contable, financiera y operativa.



Toda persona vinculada a Coomeva deberá tener especial cautela en el manejo de la información catalogada como reservada y confidencial, sobre todo aquellos asuntos que tengan relación con su ventaja competitiva, su estrategia corporativa, su competencia, precios y campañas. Además, estas personas están obligadas a utilizar la información a la cual tengan acceso en virtud de sus funciones, exclusivamente para el ejercicio las mismas, con plena observancia del procedimiento establecido para la revelación de información a terceros.

Por otra parte y en cumplimiento a la normatividad vigente, la Cooperativa realiza reportes de información a los entes de control estatal. Dicha información reposa en archivos públicos en los citados entes y puede ser accedida, salvo la información que esté sometida a reserva, por todas las personas directamente de manera personal o por vía electrónica, de acuerdo con los mecanismos establecidos por dicha autoridad para permitir el acceso del público a tal información.

PRINCIPIOS PARA EL MANEJO DE LA INFORMACIÓN EN COOMEVA

La Cooperativa ha establecido mecanismos para garantizar que la información transmitida por medios de comunicación responda a los más altos estándares de confidencialidad e integridad. En tal sentido han incorporado los siguientes principios:

- **Integridad:** La Cooperativa garantiza que en todas las operaciones que se realicen por sus medios, se mantiene la integridad de las comunicaciones emitidas y se conserva la confidencialidad de la información.
- **Intimidad:** Con el fin de respetar los derechos de intimidad y de protección de datos personales de todas las personas, se ha establecido una política de privacidad y manejo de información reservada y confidencial de los consumidores y demás terceras personas, la cual se da a conocer al público en general.
- **Homologación:** Considerando que la utilización de mensajes de datos debe cumplir con los mismos requerimientos que la información que tiene soporte físico, se han establecido sistemas que le permitan a la Cooperativa cumplir con sus obligaciones sobre registro y archivo de la información.
- **Capacitación:** Se han implementado manuales internos que regulan la utilización de los medios de Coomeva.

FLUJO DE LA INFORMACIÓN EN COOMEVA

Para asegurar que la información esté circulando como se requiere, puede prepararse una tabla o diagrama de flujo de la información. Este flujograma ayuda a verificar si la información está circulando apropiadamente, a descubrir qué problemas existen y a decidir qué hacer para mejorar la situación. El flujograma puede actualizarse continuamente, para ver cómo cambia el flujo de información y cómo cambian las necesidades de los involucrados.

Documentos complementarios

[Flujo de información de los Comités de la Dirigencia de Coomeva](#)

[Instructivo manejo de propuestas presentadas por los Comités Regionales y Zonales de Coomeva](#)

[Servicio virtual de consulta de documentos de la Dirigencia Coomeva](#)