

LAS TENDENCIAS ORGANIZATIVAS: EL CASO DE LAS COMPAÑÍAS ASEGURADORAS EN ESPAÑA.

Concepción Rubio Picón; María del Carmen Díaz Fernández
Universidad de Sevilla

RESUMEN

El trabajo que presentamos pretende realizar un estudio sobre la "gestión del cambio organizativo" en las compañías aseguradoras en España. Para ello, mostramos los resultados obtenidos tras estudiar una muestra de 52 compañías aseguradoras. Tras el análisis de los resultados y la situación en la que se hallan inmersas estas compañías, manifestamos las necesidades organizativas de este sector, así como las soluciones organizativas para este tipo de organizaciones.

1. INTRODUCCIÓN

Las tendencias organizativas a partir de la última década de los 80, revelan una importante evolución en la organización empresarial, en lo que respecta fundamentalmente a las configuraciones estructurales (Mitsons, 1998), donde ha experimentado un progresivo cambio, desde el modelo convencional de empresa, definido a partir de formas unitarias o simples hasta el modelo flexible, que según Bueno (1996), al igual que buena parte de los autores especialistas en el tema (Hodge; Anthony y Gales, 1998; Davidow y Malone, 1992; Galbraith y Kazanjian, 1998; Marion, 1998) será el que define las nuevas organizaciones del siglo XXI.

Los nuevos enfoques directivos afrontan esta situación protagonizando lo que se viene definiendo como "la gestión del cambio organizativo", entendido como un planteamiento que pretende entre otros, alcanzar una organización más competitiva adaptada al entorno en el que se encuentra inmersa y con el que interactúa, por medio de relaciones efectivas, eficaces y satisfactorias (Bueno, 1992a y 1995). La tendencia estructural está caracterizada según Malone (1992), por presentar una estructura de "geometría variable en función de relaciones que la flexibilizan, y basadas en aspectos como la ruptura de la cadena de valor o la segregación de actividades, tendentes a la consecución de los propósitos anteriores. Las rupturas de la cadena de valor tradicional o de las actividades de explotación que comprenden los procesos básicos de la empresa, con acciones de fragmentación y externalización como apuntan autores como Cameron, Freeman y Mishra (1993), Davenport (1993) y Dougherty (1989). Además cabe destacar y añadir, coincidiendo con los mismos estudiosos, una ruptura entre la "línea" y el "staff"; así como, una ruptura institucional o de separación de la propiedad y el control.

En definitiva, se trata de determinar la mejor manera de gestionar y afrontar el cambio, dar solución a cuestiones estratégicas nacidas del nuevo escenario económico en el que nos encontramos inmersos, y que requieren nuevas actitudes y habilidades directivas y nuevas formas de organización. Estas necesidades únicamente se pueden contrarrestar a partir de la dinamicidad y flexibilidad de las organizaciones, tanto en la estructura como en el comportamiento, tendente a proporcionar a las empresas el mayor grado de respuesta y de adaptación, así como un desarrollo organizativo permanente, en un entorno con niveles de competitividad cada vez más elevados.

En este marco, uno de los objetivos organizativos más relevantes es la supervivencia, objetivo cada vez más difícil de conseguir, y en el que según los estudios llevados a cabo por Ostroff y Smith (1992, pág.43) "...las empresas tradicionales, con una estructura jerárquica centralizadas en torno a las funciones, ven difíciles la consecución de los niveles de eficacia y eficiencia requeridos para alcanzar dicha supervivencia". Es en este punto, cuando se presenta como una de las alternativas plausibles, el paso de las estructuras clásicas verticales a las horizontales, que constituye el tema alrededor de la cual gira nuestra investigación. Es esta transformación, uno de los grandes problemas al que se enfrentan la mayor parte de los directivos actuales, y que no es más que el recogido en la siguiente cuestión: ¿Cómo pasar de una estructura a otra?. Al igual que otros estudiosos, nos resulta difícil el encontrar respuestas convincentes a esta cuestión, y más ardua es esta labor cuando intentamos concretar las líneas de acción para un determinado sector como el que nos ocupa.

Así partimos de la base que las organizaciones se refugian en estructuras tradicionales verticales como vía de escape, al facilitar a la dirección la gestión de flujos de trabajo, reduciéndolo a "...asignar la tarea adecuada a cada persona, medir, evaluar, controlar y premiar los resultados alcanzados" (Ostroff y Smith, 1992, pág.42).

La problemática se hace aún más patente en determinadas compañías por el entorno en el que se hayan inmersas, como son las compañías de seguros que han suscitado nuestro interés y son el objeto de nuestra investigación. Según The Academy of Producer Insurance Studies, (1994-95) las citadas compañías pierden alrededor de 11% de sus comerciales y de un 13% de clientes personales cada año, es decir, pierden más de la mitad de sus clientes cada cinco años. Además los niveles de abandono influyen fuertemente no sólo sobre las habilidades de la empresa para crecer sino también en lo que respecta al control de sus costes, así como el grado de satisfacción de los clientes que se debe a multitud de razones, que en su totalidad no puede ser tenidas en cuenta por las compañías, que debe seleccionar las que más se ajustan a sus propósitos (Spenser, 1998).

2. LOS OBJETIVOS.

Con este estudio pretendemos revisar algunas de las principales tendencias, centrandó nuestro principal interés, en como estas tendencias están reflejándose en un sector tan tradicional, como es el de las empresas de seguros. Uno de las razones que nos ha llevado a analizar el sector asegurador, es el importante peso específico de sus departamentos comerciales. Estos departamentos han de estar caracterizados por una orientación al cliente y siempre tendentes a la mejora e innovación, por lo que consideramos que los cambios organizativos han de iniciarse en estos niveles organizativos, pero también consideramos que al igual que al resto de las unidades organizativas tienen una fuerte aversión al cambio. Tratamos en consecuencia de determinar si en este sector se está viendo influido por las nuevas tendencias o por el contrario, como creemos, está inmerso dentro de las líneas mecanicistas más clásicas, favorecedoras de la jerarquía y el control como principales medidas de acción frente a la gran incertidumbre, subjetividad y ambigüedad a la que se enfrenta el directivo en este medio (Kissan *et al*, 1998); incertidumbre, subjetividad y ambigüedad que se incrementa cuando el directivo es de la fuerza de ventas, y la organización es de un sector como el de seguros, inmerso en un ambiente tan turbulento.

Pretendiendo con esta línea de trabajo, en última instancia el actualizar los conocimientos que para este sector al respecto se tienen y ofrecer una visión de una realidad tan compleja como la estructura organizativa y las tendencias que al respecto existen. Mostrando especial interés en el área de los departamentos comerciales, por considerarlos como puntos de controversia y principio de ruptura de las tendencias generalizadas, que se escapa de sus premisas básicas, donde estos cambios organizativos primero han de reflejarse pues han de tender hacia formas más dinámicas y flexibles, cuestión que achacamos a su estrecha vinculación con los clientes. Además del hecho de que quizás, debido a su carácter reciente, es un tema sobre el que hay una gran escasez de investigaciones, por lo que al anterior motivo, sumamos nuestro deseo de contribuir de esta forma a lo ya existente.

En función de lo anterior, con nuestro trabajo se pretenden alcanzar los objetivos que exponemos a continuación. En primer lugar, tras efectuar un estudio de la situación de las empresas aseguradoras, efectuaremos un análisis descriptivo de la situación actual de la estructura de las compañías aseguradoras. Para la consecución del citado objetivo, el estudio de las configuraciones estructurales se realizará sobre los organigramas suministrados por las compañías de seguros y apreciar así la realidad organizativa de estas organizaciones. El utilizar los organigramas como principales herramientas de análisis encuentra su justificación en que a partir de los mismos las entidades resumen su estructura, las distintas funciones que la integran, los puestos de trabajo, unidades y su posición relativa dentro de la misma, las relaciones formales y conexiones entre los diferentes departamentos, aspectos todos fundamentales en nuestra investigación. Como segundo objetivo, queremos mostrar el grado en qué las nuevas tendencias organizativas tiene su reflejo en estas organizaciones, y poder aportar soluciones a su problemática organizativa

3. ANALISIS SITUACIONAL DE LAS COMPAÑÍAS ASEGURADORAS EN ESPAÑA.

Coincidiendo con autores como Shetty y Carlisle (1972) que sostienen que no existe un único diseño adecuado para todas las organizaciones, sino que éste irá en función de las circunstancias a las que se deba hacer frente, creemos imprescindible realizar un análisis de la situación de este sector como son las condiciones del entorno a la que se enfrenta la empresa, la tecnología que utiliza la organización, las metas y objetivos estratégicos que persigue, su tamaño, el momento del ciclo de vida en el que se encuentra así como su cultura (Hodge, Anthony y Gales, 1998).

Los profundos cambios, tanto internos como externos, acaecidos en este sector España en la pasada década, así como el balance favorable que arrojaron, se hacen insuficientes ante la entrada del año 2000, en la que el futuro del sector, estará absolutamente condicionado por el desarrollo del mercado

único de seguros que la C.E.E. se propone poner en marcha y que descansa en un programa de liberalización y de apertura de mercados, fundamentados en el principio de libre competencia. Frente a este nuevo escenario de convergencia en los países de la Comunidad Europea, nuestra estructura sectorial actual se presenta vulnerable, siendo una de sus principales debilidades, el carecer de un nivel patrimonial o de fondos propios suficientes para acometer los planes de inversión necesarios en la modernización y puesta al día, para nuestra defensa ante las estrategias agresivas acometidas por parte de los grupos extranjeros se implantando en nuestro país y que están dispuestos a hacer cuotas de mercado a cualquier precio. Un escenario con grandes exigencias de cambio, en el que la implantación de incentivos corporativos adecuados, un control cerrado y los cambios en la estructura se hacen requerimientos esenciales para contrarrestar los elevados riesgos emergentes y asegurar que la futura evolución de las compañías de seguros a través de la adecuación de las necesidades de los clientes (Herrando, 1991).

En respuesta a las oportunidades del mercado exterior, fruto de la disminución de la regulación y la globalización de las economías, muchas compañías de seguros están incrementando sus inversiones directas en el mismo. Muchas, pagan grandes sumas por adquirir otros agentes de seguros y se expanden internacionalmente, en parte, porque creen que sólo con una gran plantilla pueden adquirir ventajas en costes, necesaria para afrontar la competitividad en un mercado global emergente. Es en esta ventaja en costes de las economías de escala, donde radica el principal motivo de su expansión. Las corredurías de seguros actúan en este sentido, de intermediarios entre las empresas que quieren asegurar su propiedad e incrementar el número de asegurados bajo sus pólizas. Su principal trabajo es captarlos a través de agentes de seguros, a quien se les incentiva a través de "premios". Estos incentivos económicos están dando lugar a que estos agentes se muevan sólo en virtud de éstos, disminuyendo por tanto la calidad del servicio que ofrecen. "Del mismo modo que los bolsillos de los agentes se llenan, sus habilidades hacia los asegurados disminuye y disminuyen las posibilidades de la corporación de crecer" (David Gamble, head of AIR-Mic, the British insurance- Asociación de aseguradores).

En ocasiones, la expansión multinacional de las compañías encuentra impedimentos de otro carácter como valores y culturas organizativas, tal como muestran los estudios de Dawyer (1998), que a pesar de reconocer que las prácticas de venta difieren considerablemente de unos países a otros, estas se ven influenciadas por los valores del personal de fuerza de venta, así como por la cultura organizacional,

En este orden de cosas, la actividad de las compañías se caracteriza por una lucha continua por diferenciarse y de esta forma retener el mayor número de clientes. Requerirán en consecuencia, gran variedad de destrezas y estrategias, más allá de los tradicionales niveles departamentales o de la venta transaccional (Gardner et al., 1998). De esta forma podrían garantizar la supervivencia ante los elevados niveles de competencia que concurren en el sector de los servicios financieros, con fusiones y adquisiciones ocurriendo en tiempo récord, a los que se suma la competencia añadida de los bancos e industrias de seguros (Barry, 1998).

El desarrollo, de lo que podríamos denominar una "línea de confianza" entre los agentes de venta y sus clientes, se convierte por tanto en un elemento crítico para el desarrollo y mantenimiento de relaciones exitosas, tan necesarias para su supervivencia (Swan et al, 1999). Junto a ésta orientación hacia el cliente, también se ha producido una orientación hacia el producto ofertado, al igual que en el caso anterior, en un intento de responder a los cambios experimentados en el mercado de seguros. Con este propósito, se canaliza la venta de los productos de seguros a través de la variedad de redes de distribución (Schwartz, 1993), sus estrategias preferentes, vienen caracterizadas por un crecimiento de sus actividades en los mercados locales, con nula implantación en el extranjero y una diversificación que se proyecta para la última década de siglo en la ampliación de los ramos de negocio: Vida, sanidad, fondos de pensiones, etc. Debido a la importancia que las entidades más complejas en el sector consideran atribuyen la diversificación en productos financieros, servicios de asistencia y gerencia de riesgos (Martínez, 1994). Además la introducción de nuevos productos atractivos, la agresividad del marketing, y en definitiva, el caos completo que la situación en conjunto conlleva, son los causantes de que las compañías de seguros hayan concentrado sus esfuerzos en estos nuevos nichos de mercado en el que se posibilita la captación de nuevos clientes (Van Bussel, 1997).

Surgen así dos nuevas tendencias en lo que respecta a los cambios en la estructura dentro de los seguros en España. Los que están a favor de la "demutualización", entendida como, la conversión, de una tradicional mutua, propiedad de los asegurados, en una compañía, propiedad de los accionistas (Sloan, 1998). Se fundamentan estas tendencia en la imposibilidad de las mutuas de conseguir altos precios por sus acciones para poder adquirir los recursos financieros que les permitirán ampliar sus ámbitos de actuación. Y los que abogan por la creación de los holding de mutuas de seguros, que constituyen una alternativa importante para compañías localizadas en países con fuerte regulación en el sector. Dicha estructura, integrada por estas "mutuas", ofrece la oportunidad de resolver los anteriores problemas acreados por la inflexibilidad de su capital. De ahí que exista un proceso de reconversión de las mutuas de seguros, hacia los holding, en el que los miembros de ésta, así como sus pólizas inmediatamente pasan a formar parte de la nueva estructura. Para ello se requiere tener una compañía fuerte, flexible y competitiva que pueda mantener los compromisos establecidos con las pólizas de seguros. Con respecto a los asegura-

dos, se les da la alternativa de, abandonar, rescindir su póliza o permanecer en la compañía. La mayor ventaja de esta nueva estructura, frente a la tradicional, es la ganancia en flexibilidad de capital, ya que permite a la empresa reorganizada incrementar los niveles requeridos cuando las condiciones financieras y las del mercado sean más favorables (Barry, 1998). Consideramos que esta nueva estructura constituye una de las alternativas más favorables para las tradicionales mutuas, ya que les podría permitir incrementar los niveles de competitividad requeridos, en este entorno en el que priva los elevados niveles de competencia, a través de la flexibilidad de capital que su implantación les permite.

4. METODOLOGÍA Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

Para ello, limitaremos nuestro campo de estudio y nos centraremos en las compañías que tienen su sede social en la provincia de Sevilla. La elección de la misma responde, en primer lugar a limitaciones económicas y en segundo lugar, considerar que centranos en la provincia citada, por su carácter de capital del comunidad autónoma, era un reflejo fiel de las compañías aseguradoras en toda España, pues las distintas divisiones a nivel regional tienen una estructura organizativa similar. Iniciamos nuestro proceso de investigación, utilizando como principal fuente de información la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Sevilla, entidad donde nos proporcionaron un listado actualizado de las compañías aseguradoras y corredurías de seguros y reaseguros seguros con sede en la provincia de Sevilla, así como de sus domicilios sociales, estos datos se recogieron atendiendo a la clasificación de entidades en función de la cobertura del riesgo las compañías sumaban un total de ciento veintiocho.

TABLA 1. EMPRESAS MUESTREADAS

<p>GRUPO MAPFRE REDDIS MUTUA DE SEGUROS Y REASEGUROS LEPANTO COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS ROYAL INSURANCE. GRUPO VITALICIO CAUDAL HISPANO ALSACIANA S.A. SEGUROS Y REASEGUROS FEDERACIÓN IBÉRICA DE SEGUROS Y REASEGUROS BRITISH LIFE COMPAÑÍA ESPAÑOLA DE SEGUROS Y REASEGUROS M.A.A.F. EAGLE STAR ZURICH SANITAS SUN ALIANCE COMERCIAL UNION BANCO VITALICIO DE ESPAÑA Y COMPAÑÍA SW.A. AMAYA COMPAÑÍA SEGUROS Y REASEGUROS ALIANZA DE SEGUROS S.A. UAP. IBÉRICA CAJASALUD DE SEGUROS SEGUROS ORBITA SEGUROS ERCOS S.A MUNAT SEGUROS CASER SEGUROS LLOYD ADRIÁTICO ESPAÑA SEGUROS AEGON</p>	<p>UAP IBÉRICA CIA DE SEGUROS Y REASEGUROS BILBAO CIA ANÓNIMA DE SEGUROS OCASO S.A ATHENA CIA IBÉRICA DE SEGUROS Y REASEGUROS CESCE COMERCIAL UNIÓN ESPAÑA SEGUROS Y REASEGUROS FINISTERRE S.A LA VASCO DE NAVARRA S.A NORTEHISPAÑA DE SEGUROS FIANZAS Y CRÉDITO CIA SEGUROS S.A CHASYR SEGUROS Y REASEGUROS S.A AM VIDA SEGUROS Y REASEGUROS LA EQUITATIVA S.A DE SEGUROS SOBRE LA VIDA ASEGURADORA GENERAL IBÉRICA EUROPA SEGUROS DIVERSOS S.A SANTA LUCÍA S.A MUTUA SEVILLANA DE TÁXIS Y AUTOMÓVILES ORGANIGRAMA NACIONAL DE AGF UNIÓN- FÉNIX ORGANIGRAMA REGIONAL DE AGF UNIÓN- FÉNIX ORGANIGRAMA CENTRAL WINTERTHUR AURORA POLAR S.A. SEGUROS HÉRCULES HISPANO S.A. SEGUROS (AR- GENTARIA) LA ESTRELLA S.A. DE SEGUROS Y REA- SEGUROS GES SEGUROS S.A. ST. PAUL (ANTIGUA COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS ALBIA) METRÓPOLIS, S.A. CIA NACIONAL DE SEGUROS Y REASEGUROS ASSICURAZIONI GENERALI SPA</p>
---	---

Tras la realización de un muestreo aleatorio, con un nivel de significación del noventa y cinco por ciento. El resultado nos llevo a la selección de 82 compañías a las que visitamos y solicitamos sus organigramas. Cabe destaca, que de las 82 compañías seleccionadas 30 habían desaparecido. Nuestra muestra quedo constituida por 52 empresas del sector (Tabla 1).

El procedimiento seguido consistió en un análisis de frecuencia en el que se revisaron las posiciones ocupadas por los distintos departamentos que configuraban las distintas estructuras organizativas de las compañías que integraban nuestra muestra, tal como se muestra en la tabla 2.

TABLA 2. LA PRESENCIA Y DEPENDENCIA JERÁRQUICA DEPARTAMENTAL

FRECUENCIA EN LA PRESENCIA DEL DEPARTAMENTO / DEPENDENCIA JERÁQUICA								
DEPARTAMENTOS STAFF	PRESENCIA DEL DEPARTAMENTO		DEPENDENCIA DEL DEPARTAMENTO					
	EXISTE	NO EXISTE	DIRECTOR REGIONAL	DIRECTOR GENERAL	CONSEJERO DELEGADO	OTROS		
RECURSOS HUMANOS	18	34	2	11	5			
MK Y COMUNICACIÓN	11	41	1	4	2	2		
SECRETARÍA	10	42	2	8				
CALIDAD DE GESTIÓN	3	39	1	2				
AUDITORÍA INTERNA	7	45	3	4				
ASESORÍA JURÍDICA	14	38	1	7	3	3		
JEFE ADMIN. PERSONAL	6	46	1	3		2		
DEPARTAMENTOS LINEA	PRESENCIA DEL DEPARTAMENTO		DEPENDENCIA DEL DEPARTAMENTO					
	EXISTE	NO EXISTE	DIRECTOR REGIONAL	DIRECTOR GENERAL	CONSEJERO DELEGADO	OTROS		
COMERCIAL	33	19	7	21	4	1		
OPERACIÓN. Y SISTEMAS	10	42		9	1			
FRO E INMOB.	14	38		9	5			
ADMINISTR.	25	27	8	14	3			
TÉCNICA	8	44	1	4	3			
DEPATAM. NIVEL OPERATIVO	PRESENCIA DEL DEPARTAMENTO		DEPENDENCIA DEL DEPARTAMENTO					
	EXITE	NO EXISTE	D.SUCURSAL	D.REGIONAL	D.GENERAL	D.COMERCIAL	D. ADMINISTR.	D.TÉCNICA
SINIESTROS	31	21	9	10	6		5	1
INSPECCIÓN	8	44	4	2		2		
ORGANIZ. Y MÉTODOS	3	49			1	2		
CONTABILIDAD	24	28	10	1	2		11	
PRODUCCION	17	35	9	1	1		3	3
OTROS NIVELES JERÁRQUICOS	PRESENCIA		DEPENDENCIA JERÁQUICA					
	EXITE	NO EXISTE	D.REGIONAL	D.GENERAL	CONS. DELEGADO	PRE-SIDENTE	D.COMERCIAL	OTROS
DIRECTOR SUCURSAL	19	33	15	3				1
DIRECTOR REGIONAL	4	48			1		3	
DIRECTOR GENERAL	16	36			11	4		1

Fuente. Elaboración Propia

Del análisis de los datos que integran la tabla 2, mediante una doble agrupación, atendiendo, en primer lugar a los niveles jerárquicos que constituyen la pirámide organizativa: staff o línea y en segundo lugar, a la clasificación de los anteriores, atendiendo a los departamentos que lo integran, podemos extraer a partir de los resultados presentados a partir de la tabla 3, las siguientes observaciones:

TABLA 3. PORCENTAJES DE LÍNEA Y STAFF SOBRE EL TOTAL MUESTRADO

STAFF			LÍNEA			
CON	SIN	DENTRO DE LA LÍNEA	CON	SIN		
44.23%	32.69%	23.07%	57.69%	42.30%		
DEPARTAMENTOS INTEGRANTES DE LA LÍNEA						
COMERCIAL	OPERACIONES Y SISTEMAS	FINANCIERO	ADMINISTRACIÓN	GENERAL TÉCNICO		
63.46%	19.23%	26.92%	48.07%	15%		
DEPARTAMENTOS STAFF						
RRHH	MK Y COM	SECRETAR.	CAL.GEST.	AUDIT.INT	ASESOR.JUR	J.ADM .PERS
34.6%	21.15%	19.23%	5.76%	13.46%	26.9%	11.5%
DEPARTAMENTOS NIVEL OPERATIVO						
SINIESTROS	INSPECCIÓN	ORGAN Y METOD	CONTABILIDAD	PRODUCCIÓN		
59.61%	15.38%	5.7%	46.15%	32.69%		

Fuente. Elaboración Propia

En primer lugar, del análisis de la estructura organizativa de las compañías de seguros con sede social en la provincia de Sevilla y que integran nuestra muestra, efectuado a partir de sus organigramas, hemos observado que un 56,46% están agrupadas por funciones, mientras que tan solo 15,38% por mecadados, mientras que un 31,15% se estructuraba matricialmente. El alto porcentaje mantenido por la organización agrupada por funciones, corrobora en parte la hipótesis inicial y que no era otra que el sector seguros se mantiene todavía dentro de los márgenes de las estructuras clásicas, las verticales, o agrupadas por funciones. Si bien, esta situación que podría ser interpretada como reflejo de esta situación de indecisión en el que se mueve el sector, o de proceso de puesta en marcha de un proceso de implantación de las nuevas formas.

En segundo lugar, las compañías aseguradoras que presentan departamentos staff, suponen actualmente el 44,23% sobre el total considerado (52), el resto, 55,76%, lo ostentan las que o bien no presentan staff(32,69) o lo tienen inmerso dentro de la línea(23,07%). Estos resultados empíricos nos hacen plantearnos la posible tendencia hacia la eliminación paulatina del órgano staff, que pasa en un primer lugar por su integración dentro de la línea, contrastando nuestras premisas.

En tercer lugar, a partir, de los porcentajes representativos de la presencia de la línea, vemos como la poca separación de los extremos del continuum, un 57,69% para los que poseen línea, un 42,30% para los que no, nos hace suponer, al igual que en el punto anterior, la poca incidencia de este nivel jerárquico dentro de la estructura orgánica aseguradora, así como la emergente tendencia de su eliminación, dato para el que nos basamos en el elevado porcentaje de compañías en cuyo organigrama no aparece(42,30%).

En cuarto lugar, atendiendo a un nivel de detalle más elevado, apreciamos como dentro de la línea sobresalen el departamento comercial(63,46%) y en segundo nivel, a considerable distancia el departamento de administración(48,07%). De aquí, podríamos resaltar, la importancia actual de las actividades comerciales, tan de boga en nuestros días, en la que el vender, atraer al cliente... son las notas principales, como consecuencia de la gran competitividad existente, y que como podemos apreciar, también constituye uno de los temas principales en las compañías aseguradoras. En lo que respecta a los departamentos staff, sobresalen Recursos Humanos (34,6%) seguido de cerca por Marketing y Comunicación (21,15%). La importancia del segundo la basamos en la explicación anterior de la captación del cliente, mientras que la del primero, por el cambio de tendencia experimentado a nivel empresarial y social, de orientación, importancia del capital humano como fuente de ventaja competitiva sostenible. Finalmente, el hecho de que a nivel operativo los mayores porcentajes lo ostenten los departamentos de Siniestros(59,61%), lo que nos conduce a pensar que éste es el producto estrella dentro del área del seguro actual, el departamento de

Producción de nuevos productos(32.69%), corroborándose no sólo nuestra premisa de atención al cliente, sino también arrojando tintes de la dinamicidad y flexibilidad con las que las compañías tratadas combaten las exigencias del entorno, y en último lugar, el departamento de contabilidad (46.15%), porcentaje que explicamos a partir de la importancia que los costes, ganancias adquieren en el actual contexto organizativo a efectos de su supervivencia.

A partir del estudio de los citados organigramas, pudimos proceder a la extracción de un organigrama que calificamos como base de las empresas aseguradoras (Figura 1). El organigrama modelo está elaborado a partir de todos los componentes de nuestra muestra tal y como recogemos en la metodología. La agrupación se realiza de una forma funcional a nivel nacional y se despliegan los distintos departamentos hasta que llegamos a nivel territorial en el que nos encontramos una agrupación por zonas geográficas, en el que para cada caso en concreto, compañía de seguros, nos encontramos una agrupación funcional. De igual manera, el resaltar que se trata de una estructura alargada, que nos induce a pensar que el tamaño de las unidades no es demasiado grande, aunque no podamos afirmar nada al respecto, su estructura está muy formalizada y el control y la reglamentación son las notas predominantes, fruto de esta excesiva fragmentación sobretudo en el nivel operativo, fragmentación que se va reduciendo a medida que subimos a lo largo de la escala jerárquica.

5. LAS COMPAÑÍAS ASEGURADORAS Y SU PROBLEMÁTICA ORGANIZATIVA

El sector seguros en España ha de sufrir un proceso de transacción hacia estructuras más flexibles y dinámicas, como fruto sobre todo de las presiones de la competencia y el entorno que le obligan a adoptar estructuras más competitivas. Este proceso de cambio, todavía es minoritario, en la mayoría de las compañías de seguro priva aún la estructura vertical, con personal poco cualificado y altamente dependientes de una jerarquía piramidal. Los sectores españoles estarán en condiciones de competir, siempre y cuando fortalezcan sus posiciones internas y aprovechen sus oportunidades, preparándose en el tiempo aún disponible (Lecea, 1991). En los últimos años, las tradicionales mutuas de seguros han visto como la competencia en el sector se elevaba, viéndose obligadas a actuar frente a bancos y otras instituciones financieras, oferentes de similares productos. La consolidación del sector, las decisiones reguladas, las innovaciones tecnológicas y los cambios en la distribución de los productos han permitido a muchas grandes compañías aseguradoras buscar vías opcionales para financiar mayores proyectos de inversión y de este modo adecuar su servicio a sus clientes y así ser más competitivos y afrontar los cambios del mercado. En cambio, las mutuas tradicionales al no tener estos incrementos de capital, han de valerse de los cambios estructurales de sus organizaciones para incrementar y ganar en la flexibilidad requerida y de este modo, crecer y poder competir (Barry, 1998). Para ello, ha de tenderse a la eliminación de las líneas medias y al desarrollo de los departamentos staff, la adaptación mutua, la comunicación informal y la mayor autonomía de la fuerza de trabajo, que ha de pasar en mayor medida a ser “subcontratada”.

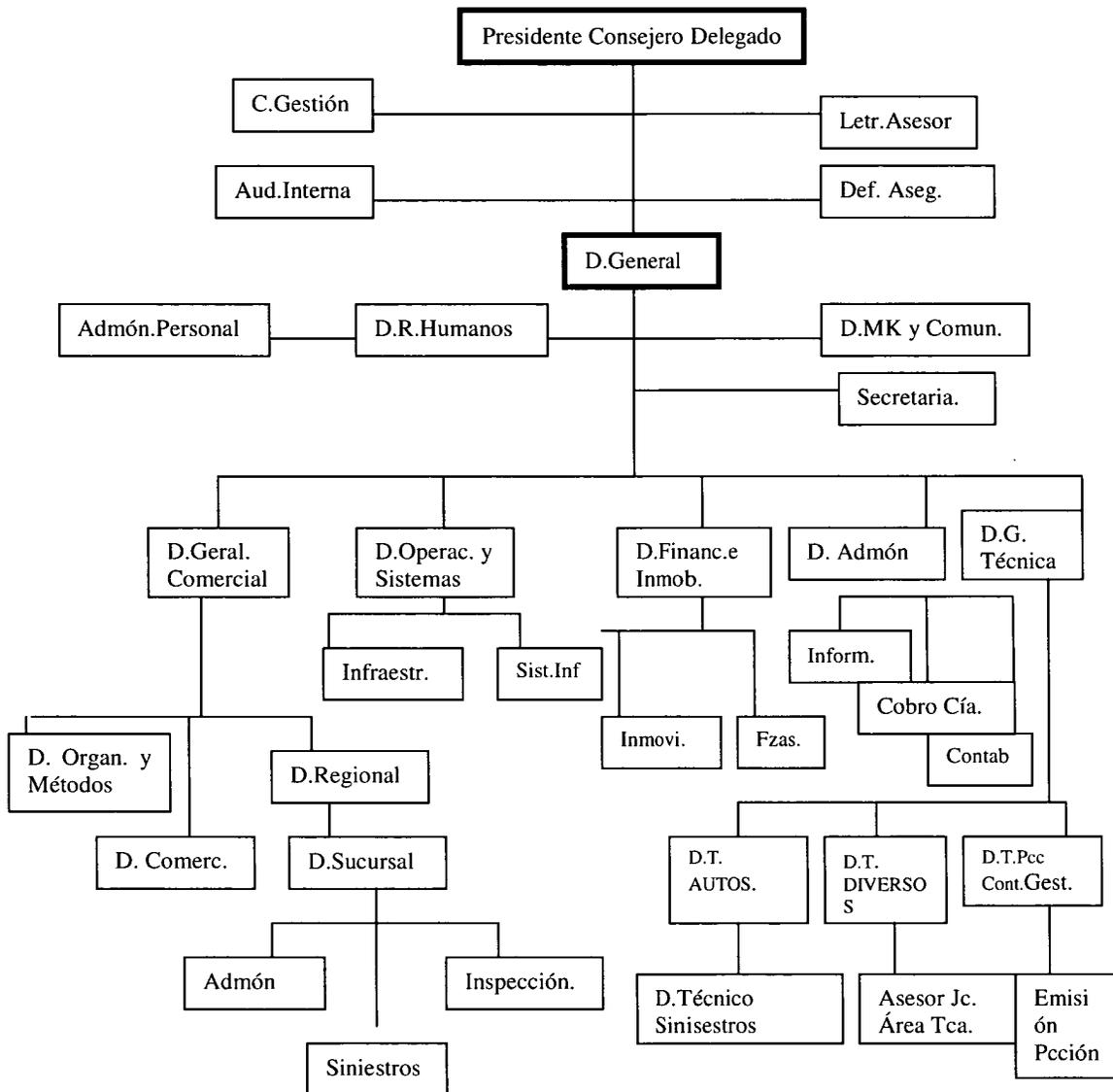
Estos cambios tienen como consecuencia la necesidad de una nueva gestión de los flujos de intercambio de información al objeto de modificar los sistemas de control organizativo y la coordinación interdepartamental, no sólo en sentido vertical, utilizando los mecanismos de autoridad formal, sino también en sentido horizontal entre las distintas líneas de autoridad y los departamentos de staff que han de conformar las nuevas estructuras, a partir de la coordinación llevada a cabo mediante las relaciones laterales.

Como venimos manifestando, el rediseño de la estructura debe ser una de las medidas acometidas por las compañías para alcanzar niveles de excelencia. En este sector, en el que no dispone de toda la información necesaria para la toma eficaz y eficiente de decisiones, donde las tareas son realizadas la mayor parte en condiciones de incertidumbre, el diseño organizativo aparece como instrumento de reducción de tales adversidades, variando para ello, en consecuencia, las estrategias empleadas por la organización. Esta incertidumbre es provocada en su mayor parte por la gran diversidad de factores como productos, servicios, recursos o técnicas. Y se pone de manifiesto no solo en los procesos previos a la ejecución de las tareas, sino fundamentalmente durante la ejecución de las mismas.

Esta incertidumbre es una de las principales causas del estancamiento del sector seguros en las estructuras clásicas, pues éstas facilitan el control directivo que necesitan, su eficiencia está garantizada a través del establecimiento de mecanismos, tales como el establecimiento de reglas, programas y procedimientos, para la obtención de un patrón integrado de comportamientos a través de todos los grupos interdependientes, que cuando dejan de ser eficaces en aplicación, dan paso al elemento de intervención por excepción, la jerarquía. Frente a esta estructura jerárquica, las nuevas tendencias preconizan el incremento del procesamiento de la información, a través del establecimiento de vínculos laterales entre los grupos

interdependientes implicados en las tareas, adoptar estructuras más horizontales supondría dejar el control a personal no directivo.

FIGURA 1. ORGANIGRAMA MODELO DE LAS COMPAÑÍAS ASEGURADORAS EN ESPAÑA



Numerosos años de experiencia demuestran que la principal ventaja de las organizaciones verticales es la excelencia funcional, y su principal defecto la coordinación. Hoy en día, "...tales ventajas de la estructuras verticales no son requeridas en unos entornos competitivos en los que priva la coordinación" (Ostroff y Smith, 1992, pág.42), donde la dinamicidad y la flexibilidad empiezan a estar a la orden del día. De ahí, que las jerarquías verticales sean sustituidas paulatinamente por sistemas de equipos y el objeto central pase a ser la mejora continua de resultados. Las carreras profesionales de los empleados se empiezan a desarrollar en función de los flujos de trabajo, dando lugar a la promoción interna de personas capaces de desarrollar múltiples tareas y trabajos en equipo con el objetivo de la mejora continua. En estas organizaciones se empieza a premiar tanto el desarrollo individual como el grupal, a través de los sistemas de compensación y de reconocimiento profesional más amplios y menos limitados en organizaciones verticales. Estos sistemas resultan ser muy útiles para reforzar las capacidades, valores y comportamientos necesarios para mejora de los resultados organizativos. Aún los resultados de los estudios de Kissan (1998) muestran como el control permite a la empresa decrementar la importancia de los incentivos y relativizar el riesgo-adversidad de los empleados con respecto a las tareas. El énfasis debe ponerse en la ampliación del papel desempeñado por el individuo dentro del equipo, formando parte activa de los procesos de cambio de las actitudes, los objetivos y el comportamiento de los agentes (McDonald, 1993).

El cambio de una jerarquía rígida de dirección hacia un equipo de trabajo mejora la comunicación y la destreza en la ejecución de las tareas de los empleados. Este cambio de orientación en el trabajo asociado a la necesidad de las relaciones personales para el desarrollo del trabajo en equipo demanda especialistas en este sentido y el establecimiento de sistemas de reconocimiento (Helldorfer y Daly, 1993). Como consecuencia, estas nuevas formas organizacionales afectan a los sistemas de comunicación, provocando importantes cambios especialmente en la comunicación entre los directivos y sus equipos.

Los incrementos de tecnología de la información están asociados con los beneficios de la productividad cuando son acompañados por cambios en la composición de la fuerza de trabajo. Sólo cuando cada empleado comprende las metas de su organización y sus roles son encaminados a alcanzar estas metas, puede la organización alcanzar los mejores usos del talento y creatividad de los mismos. Pero de esta forma cada agente debe ser al mismo tiempo responsable de sus acciones y controlarlas, y en consecuencia se crean grupos de trabajo autónomos sin control directo de la compañía (Castellano *et al*, 1998).

Así, las estrategias de integración se han de complementar con diferentes formas de comunicación e información que contribuyan a conseguir el éxito de la misión de la organización. Además ha de tenderse al incremento de las unidades pequeñas de negocio dirigidas por una línea de directivos apoyados por servicios profesionales de staff (Marion, 1998). Centrándonos en las compañías de seguros de vida, vemos como las que decrecientan su proporción de agentes de oficina y profesionales, staff y líneas medias, mientras que al mismo tiempo invierten en tecnología de la información, han experimentado importantes mejoras en sus niveles de productividad. Por otra parte, las compañías que decrecientan sus porcentajes de altos directivos mientras invierten en tecnología de la información, han visto cómo se han reducido su productividad, ganando en este sentido importancia, los accionistas y alta dirección, a quienes se les otorga gran autoridad en la organización (Marley, 1993).

Encontramos en la situación anteriormente descrita, la posible justificación de la eliminación del staff y línea media llevada a cabo por las compañías de seguros, que quieren adaptarse a las nuevas tendencias. De igual modo, añadimos que dicha reducción conlleva decrementos de costes laborales, y por tanto, supone una ventaja competitiva para la compañía que la acomete (Dauer, 1993). El éxito está, por tanto, en el establecimiento de una fuerza de venta que opera independientemente, en su liberación del excesivo control, presión que la jerarquía actual ejerce sobre ella y que requiere de una reestructuración de la dirección y los niveles de la corporación, con un equipo de ejecutivos para controlar las operaciones de fuera con operaciones centralizadas, y en la que los directivos regionales serán responsables de la revisión de las ventajas financieras, de identificar e implementar las oportunidades de crecimiento, desarrollar cortos y largas estrategias de venta y negociar con los agentes de seguro que vendrán de fuera de la compra (Liberda, 1993).

6. IMPLICACIONES DE FUTURO

Al igual que Ostroff y Smith (1992), no sugerimos que haya que eliminar la organización vertical, reconocemos su riqueza, sino que son las propias empresas tendentes a la consecución de sus metas, fines u objetivos, las que deben buscar el equilibrio idóneo entre el abanico de estructuras, partiendo de la base de que no son excluyentes. Así lo muestran la diversidad de teorías que han ido aportando nuevos aspectos que han tenido importantes consecuencias sobre los diseños organizativos, fundamentalmente los sistemas abiertos tanto naturales como racionales (De la Fuente *et al*, 1997, pág. 111).

En la actualidad, las nuevas condiciones del entorno actual: la revolución de la tecnología de la información, con cambios en la forma de trabajar de los individuos, extensa automatización y reducción del componente humano directo, así como la globalización de las tareas, ha dado origen, a nuevos diseños contemporáneos con los que las organizaciones del siglo venidero pueden hacerle frente, que pueden ser recogidas bajo las dos tendencias siguientes: la organización virtual y la organización federal (Hodge, Anthony y Gales, 1998).

Entre estos dos diseños encontramos en la organización virtual una solución satisfactoria a la problemática organizativa del sector que nos ocupa. Esta organización se configura con una estructura organizativa que gira en torno a una organización central, dedicada a la consecución de las funciones críticas, mientras que las funciones externas son llevadas a cabo a partir de empleados temporales o a contrata, o son objeto de delegación a organizaciones aliadas o vinculadas a la central (Davidow y Malone, 1992; Handy, 1989). Es en este aspecto donde estas nuevas tendencias demandan una mayor libertad de acción por parte de los vendedores, con contratos más flexibles, tendentes a reducir su actual grado de control, a niveles casi inexistentes, en contra posición de las antiguas estructuras organizativas en las que prima la jerarquía y el control a través de ésta. Esta tendencia que conduce a la supresión de los niveles

staff y líneas de mando provocando un aplanamiento de las citadas estructuras organizativas, guiada por la tendencia de eliminar “todo lo que no sea núcleo de operaciones” (Hodge; Anthony y Gales,1998).

A pesar de estas circunstancias, todos los diseños organizativos que pudieran considerarse deberían poseer ciertas características para ser eficaces, como operaciones eficientes en factores críticos para el éxito y supervivencia de la empresa (Pfeffer y Salancik, 1978), el fomento de la innovación, pasando por la reconfiguración de la empresa en un diseño combinado, orientado geográficamente y hacia el producto (Saporito, 1991), la potenciación de la flexibilidad y adaptabilidad, la facilitación del desempeño y desarrollo individual, para evitar entre otros, la alineación experimentado por los empleados de los departamentos con diseños funcionales, y por último favorecer la coordinación y comunicación, así como la formulación e implementación de la estrategia.

7. BIBLIOGRAFÍA

- BARRY D. SMITH, PH.D. (1998): “THE TIME IS RIGHT FOR MUTUAL INSURANCE HOLDING COMPANIES”, EN CPCU JOURNAL, FALL, VOL. 51, PÁGS 131-132.
- BUENO CAMPOS, E. (1992A): *ORGANIZACIÓN FLEXIBLE Y GESTIÓN DEL CAMBIO*, DOCUMENTOS IADE-UAM, NÚM28, MADRID.
- BUENO CAMPOS, E. (1995): “FLEXIBILIZAR Y DINAMIZAR LA EMPRESA”, EN CUADERNOS DE GESTIÓN, AÑO IV, SEGUNDA ÉPOCA, JULIO, PÁGS.36-41.
- BUENO CAMPOS, E.(1996): *ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS. ESTRUCTURA, PROCESOS Y MODELOS*, ED.PIRÁMIDE, MADRID.
- CAMERON, K.S.; FREEMAN S. Y MISHRA, A.(1993): “DOWNSIZING AND REDESIGNING ORGANIZATIONS”, EN G.P. HUBER Y W.GLIED: *ORGANIZATIONAL CHANGE AND REDESIGN*.OXFORD UNIVERSITY PRESS, NUEVA YORK, PÁGS.19-63.
- CASTELLANO, J.F.; KLEIN, D. Y ROEHM, H.A. (1998): “MINICOMPANIES: THE NEXT GENERATION OF EMPLOYEE EMPOWERMENT”, EN MANAGEMENT ACCOUNTING, VOL.79, MARZO, PÁGS.22-30.
- DAUER, C.(1993): “STAFF LAYOFFS MOUNT AS MORE INSURERS MOVE TO RESTRUCTURE”, EN NATIONAL UNDERWRITER, VOL.97, 1 DE NOVIEMBRE, PÁGS.2- 48.
- DAVENPORT, T.H.(1993). *PROCESS INNOVATION:REENGINEERING WORK THROUGH INFORMATION TECHNOLOGY*, EN HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, BOSTON.
- DAVIDOW W.H. Y MALONE M.S., (1992), *THE VIRTUAL CORPORATION. STRUCTURING AND REVITALIZING THE CORPORATION FOR THE 21ST CENTURY*, DE.HARPER-COLLINS. NEW YORK
- DE LA FUENTE SABATÉ, J.M.; GARCÍA-TENORIO RONDA, J.; MARTÍN GUERRAS, L.A.Y HERNANGÓMEZ BARAHONA, J.(1997): *DISEÑO ORGANIZATIVO DE LA EMPRESA*, EDITORIAL CIVITAS, MADRID.
- DOURGHERTY, D.C.(1989): *STRATEGIC ORGANIZATION PLANNING: DOWNSIZING FOR SURVIVAL*, QUORUS BOOKS, NUEVA YORK.
- DWYER, T.S.(1998): “NATIONAL CULTURE, ORGANIZATIONAL CULTURE, AND PERSONAL VALUE INFLUENCES ON PERSONAL SELLING PRACTICES: A FIVE-NATION STUDY (CHINA, TAIWAN, MÉXICO, KOREA, SPAIN, JAPAN)”, EN *DAI-A 58/09*, MARZO 1.998, p.3618.
- FASANO, M.V.(1993):“IS THE NAIC UP TO THE CHALLENGE?”, EN BEST´S REVIEW, VOL.94, NOVIEMBRE, PÁGS.36-41.
- FRANCALANCI, CH. Y GALAL, H. (1998): “INFORMATION TECHNOLOGY AND WORKER COMPOSITION: DETERMINANTS OF PRODUCTIVITY IN THE LIFE INSURANCE INDUSTRY (1).”, EN *MIS QUARTERLY*, JUNIO, PÁGS. 227-242
- GALBRAITH J.R. Y KAZANJIAN R.K., (1988), *STRATEGY, TECHNOLOGY, AND EMERGING ORGANIZATIONAL FORMS*, *FUTURES OF ORGANIZATIONS*, ED. DE JERALD HAGE (LEXINGTON, MASS. :LEXINGTON BOOKS)
- GARDNER, A.; BISTRITZ, S.J. Y KLOMPMAKER, J.E.(1998): “SELLING TO SENIOR EXECUTIVES. PART I”, EN *MARKETING MANAGEMENT*, VOL. 7, SUMMER, PÁGS. 10-21.
- HANDY C.(1989). *THE AGE OF UNREASON*,DE. HARVARD BUSINESS SCHOOL, PRESS, NUEVA YORK.
- HELLDORFER, S. Y DALY, M.(1993): “REENGINEERING BRINGS TOGETHER UNITS”, EN BEST´S REVIEW, VOL. 94, OCTUBRE, PÁGS. 82-85.
- HERRANDO PRAT DE LA RIBA, L.(1991): “EVOLUCIÓN DEL SECTOR ASEGURADOR Y PREVISIÓN FRENTE AL “MERCADO ÚNICO DE 1992””, EN *BOLETÍN DE ESTUDIOS ECONÓMICOS*, NÚM.46 (142), PÁGS.107-118.
- HODGE, B.J.; ANTHONY, W.P Y GALES L.M., (1998), *TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN. UN ENFOQUE ESTRATÉGICO*. ED. PRENTICE-HALL. MADRID
- KATZ, D.(1994): *JUST DO IT!* DE.RANDOM HOUSE NEW YORK.
- KISSAN, J. Y THEVARANJAN, A. (1998): “MONITORING AND INCENTIVES IN SALES ORGANIZATIONS: AN AGENCY-THEORETIC PERSPECTIVE”, EN *MARKETING SCIENCE*, VOL. 17, PÁGS.107-123.
- LECEA FLORES DE LEMUN, A. (1991): “LOS SECTORES DE LA BANCA Y DEL SEGURO ESPAÑOLES ANTE EL MERCADO ÚNICO”, EN *INFORMACIÓN COMERCIAL ESPAÑOLA. REVISTA DE ECONOMÍA*,, NUM. 69, PÁGINAS 33-50, 26.
- LIBERDÁ, D.(1993): “COORDINATING PROCEDURES IN BRANCH OFFICES”, EN *AMERICAN AGENT & BROKER*, VOL.65, OCTUBRE, PÁGS 34-44.
- MARION, G.(1998): “CORPORATE COMMUNICATIONS MANAGERS IN LARGE FIRMS: NEW CHALLENGES”, EN *EUROPEAN MANAGEMENT JOURNAL*, VOL.16, DICIEMBRE, PÁGS.660-671.
- MARLEY, S.(1993): “IRI RESTRUCTURING BUSINESS”, EN *BUSINESS INSURANCE*, VOL.27, 1 DE NOVIEMBRE DE 1993, PÁGS.2- 95.
- MARTÍNEZ, MARTÍNEZ M.A. (1994): “ORGANIZACIÓN Y ESTRATEGIA EN EL SEGURO”, EN *ALTA DIRECCIÓN*,NÚM,176), PÁGS. 51-63.
- MCDONALD, R.A.(1993): “GENERATING BOTTOM LINE PERFORMANCE”, EN BEST´S REVIEW, VOL.94, SEPTIEMBRE 1993, PÁGS. 46-49.
- MITOS, N.,(1998), “VERTICAL INTEGRATION IN GLOBAL TREASURY MANAGEMENT” EN *TMA JOURNAL*, VOL.18, NOV/DEC PÁGS.78-81.

OSTROFF F. Y SMITH D. (1992): "LA ORGANIZACIÓN HORIZONTAL", *EXPANSIÓN*, HARVARD DEUSTO, PÁGS.41-52.

PFEFFER J. Y SALANCIK G.,(1978), *THE EXTERNAL CONTROL OF ORGANIZATIONS*, ED.HARPER & ROW, NEW YORK.

PORAT, M.M. Y POWERS, M.R.(1993): " CAPTIVE INSURER INSOLVENCY: PIERCING THE CORPORATE VEIL", EN *JOURNAL OF INSURANCE REGULATION*, VOL. 12, WINTER, PÁGS.221-244.

SAPORITO B.(1991): "CAMPBELL SOUP GETS PIPING HOT", EN *FORTUNE*, NÚM 124, 9 DE SEPTIEMBRE , PÁGS.142-148.

SCORDIS,N.A. (1998): "ECONOMIES OF SCALE IN SERVICES: A STUDY OF MULTINATIONAL INSURERS", EN *JOURNAL OF INTERNATNAL BUSINESS STUDIES*, SECOND QUARTER, JUNIO VOL. 22 ISSUE 2, PÁGS.227-242

SCOTT, W.R.(1992): *ORGANIZATIONS: RATIONAL, NATURAL AND OPEN SYSTEMS*,DE.PRENTICE HALL, ENGLEWOOD CLIFF, 3ª EDICIÓN.

SCHWARTZ, M.A.(1993): "FORTIS RESTRUCTURES TO INCREASE RESPONSIVENESS", EN *NATIONAL UNDERWRITER*, VOL.97, 26 DE JULIO, PÁG.18.

SHETTY Y.K. Y CARLISLE H.M. (1972): "A CONTINGENCY MODEL OF ORGANIZATION DESIGN", EN *CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW*, VOL.15, FALL, PÁGS.38-45.

SLOAN A.(1998): " DEALS THE FEELING INS T MUTUAL", EN *NEWSWEEK*,08/06/98, VOL.131, PÁG.41.

SPENCER T.C.(1998): "UNDERSTANDING INSURANCE AGENCY CUSTOMER DEFECTIONS" EN *CPCU JOURNAL*, SUMMER, VOL.51, PÁGS 106-113.

SWAN,J.E.;BOWERS, M.R.Y RICHARDSON, L.D.(1999): "CUSTOMER TRUST IN THE SALESPERSON: AN INTEGRATIVE REVIEW AND META-ANALYSIS OF THE EMPIRICAL LITERATURE",EN *JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH*, VOL.44, FEBRERO, PÁGS.93-107.

THE ECONOMIST (1998):"INSURANCE BROKING MARSH ATTACKS", EN *ECONOMIST*, 29/08/98, VOL.348, PÁGS.65-66.

VAN BUSSEL, G.M.M.(1998): "BLUEPRINT FOR A COHERENT MODERN PENSION SYSTEM", EN *DAI-C 59/01*, SPRING 1998, P.24.