

Grado en Relaciones Laborales

Facultad de Derecho

Universidad de La Laguna

Curso 2015/2016

Convocatoria: Julio

**Estructuras Organizacionales: Análisis de la Estructura del HUC**

***Organizatives Structures: Structural Analysis of the HUC***

Realizado por el alumno Adrián Medina Carmona

Tutorizado por el Profesor D. Ángel Luis Rodríguez Hernández

Departamento: Dirección de Empresas e Historia Económica.

Área de conocimiento: Organización de Empresas.

**ABSTRACT**

This work, is about the organizative structure of the Canary's Universitary Hospital, analyze that structure, comparing with the more frequent and extended models and with the last and most modern models in this matter.

It will be necessary register all the required information, from a organization in Canary Island, in order to analyze his organizative structure to determinate which factors are the elements who compose the objective structure of a big organization, which is very unusual in the business environment of the islands

That's why the chosen organization has been the HUC as it is one of the biggest organizations in Canary Islands. It has a great variety of personal in a lot of areas and it was stablished several decades ago so it also has a great experience offering sanitary and educational services.

**RESUMEN (entre 150 y 350 palabras)**

Este trabajo, tratará sobre la estructura organizacional del Hospital Universitario de Canarias, el análisis de la misma comparándola con los modelos organizacionales más extendidos y habituales, así como los modelos más recientes e innovadores.

Se buscará poder registrar la información de una gran organización de Canarias, para poder llevar a cabo un análisis de su estructura organizativa, con el fin de poder establecer, cuales son los elementos que configuran la estructura organizativa de una organización, que no es habitual en las islas, dado nuestro tejido económico y las posibilidades de actividades, siempre limitados por lo limitado del territorio y la escasez de recursos.

De ahí, que para realizar el trabajo, se haya decidido acudir al HUC, como gran organización, con enorme variedad de trabajadores de distintas ramas, y un largo recorrido desde hace muchas décadas en la isla, ofreciendo servicios sanitarios y educativos a la sociedad canaria.

Índice:

1. Introducción.....	4
2. Marco Teórico.....	7
3. Otras Estructuras Organizacionales.....	12
4. Peculiaridades del Hospital Universitario de Canarias	
- Personal.....	21
- Análisis Estructural.....	25
- Comparativa con otras teorías.....	29
5. Conclusiones.....	34
6. Bibliografía.....	37
7. Anexo.....	42

## I. INTRODUCCIÓN

Para comenzar este trabajo, lo mejor sería agregando una definición de la materia principal en la que girará todo el trabajo:

*“Patrón de puestos y grupo de puestos en una organización. Una causa importante del comportamiento individual y grupal.”*

*(Organizaciones: Comportamientos, Estructuras y Procesos, VV.AA, McGraw Hill, 2006)*

*Otra definición interesante sobre lo que son las Estructuras Organizacionales, puede ser:*

*“La manera en la que se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo”*

*(Comportamiento Organizacional, Stephen P. Robbins, Editorial Pearson, 2004)*

*En estas definiciones, podemos observar que se comparten algunos elementos comunes, haciendo énfasis fundamentalmente, en el carácter de organización, agrupación y coordinación. Estos elementos y otros importantes, los analizaré más adelante, en el siguiente apartado que englobará el marco teórico.*

En cuanto a la primera definición, se trata evidentemente, de una definición bastante sencilla, y como todas las definiciones, un intento de simplificar la realidad. Pero a lo largo de trabajo, espero poder no solo dar una definición aún más completa de lo que es una Estructura Organizacional, y sobre todo, cual es la trascendencia de este elemento, en las organizaciones actuales, ejemplificándolo en una gran organización, de la comunidad autónoma de Canarias.

Las Estructuras Organizacionales, son un objeto de estudio interesante. En algunos casos, se ha llegado a afirmar, que realmente no existe como tal, de una manera física o que pueda ser entendida formalmente, ya que suele ser habitual, que se desarrollen dichas estructuras, en momentos bastante concretos de la vida de las organizaciones, y más concretamente, cuando la organización comienza a tener cierta entidad y tamaño.

Es por ello, que en esos momentos, en los que la empresa ha crecido mucho más que su tamaño inicial, que precisa de una estructura más compleja, en aras de poder dar respuesta a las necesidades que los entornos, cada vez más turbulentos de las empresas, exigen a las mismas.

De hecho, algunos motivos por los cuales las estructuras organizacionales, han adquirido especial relevancia con el pasar del tiempo, han sido tres:

- Las Estructuras Organizacionales, impulsan el aprendizaje existente y crean un “nuevo” aprendizaje organizacional. La adopción de una estructura organizacional, por parte de una organización que no tenía previamente ningún tipo de estructura.

- La adopción de las Estructuras, puede llevar a que la empresa pueda contar con una mayor flexibilidad y tenga mayor margen de maniobra ante el entorno de la misma, sus posibles clientes y los proveedores con los que tenga relación.
- El hecho de adoptar algún tipo de Estructura Organizativa, a la larga beneficiará a la empresa reduciendo sus costes operativos y el tiempo en el que llevan a cabo las tareas cotidianas de la organización.

Entonces, gracias a la implantación de las Estructuras Organizativas, comienzan a haber divisiones dentro de la estructura de la empresa. Se pasa de una estructura muy simple y generalmente, monolítica, a una estructura departamentalizada, donde se tienden a delegar responsabilidades, con el fin de mejorar la productividad de la empresa, haciendo también de las tareas que se suelen llevar a cabo en la organización, procesos más formales y parametrizados, para evitar cualquier tipo de problema en la realización de las tareas habituales, aprovechando también al máximo el tiempo, un recurso importantísimo siempre, pero más aún, en el mundo de la empresa.

Por todo lo anterior, puedo llegar a la conclusión, de que la estructura organizativa, no sólo es clave en el crecimiento de la empresa, sino que directamente, puede llegar a ser clave para la supervivencia de la empresa, de ahí que sea tan importante, hacer un estudio lo más pormenorizado posible, de las estructuras organizativas y el impacto que tienen en las organizaciones.

El trabajo entonces, por los motivos siguientes, es relevante:

1. Es importante tener una visión lo más panorámica e histórica posible, de la evolución de las estructuras, para poder medir lo mejor posible, como ha evolucionado con el tiempo la manera de organizarse de las empresas, cuáles fueron sus puntos fuertes, y que cambios, en el entorno o en la cultura empresarial, han provocado su evolución.
2. Conociendo la estructura organizativa de una organización, pueden conocerse muchos detalles de la misma. Si se trata de una organización reciente o antigua, si ha evolucionado con el tiempo, formalizando sus tareas y labores habituales, si la empresa ha crecido, por número de empleados... Infinidad de datos.
3. A través de este mismo conocimiento, podríamos juzgar hasta qué punto es adecuado para la empresa una determinada manera de plantear la estructura organizacional por la que se rigen, detectando errores diversos, cuya subsanación supondría una mejora en el funcionamiento y por tanto, del rendimiento de la empresa.

De cara al futuro, el estudio de las estructuras, no parará. Ya que las mismas estructuras, son una suerte de ser vivo, no permanecen inalteradas, cambian según sean las



Universidad  
de La Laguna

Facultad de Derecho



necesidades de la empresa, en aras de sobrevivir en un entorno muy complejo, y que con la introducción masiva de todo lo que tiene que ver, con los soportes digitales e internet, ha dado un nuevo giro de tuerca en su complejidad. Por tanto, el estudio de las estructuras organizacionales, la adecuación de dichas estructuras a las empresas que las adoptan y la prácticamente, inevitable evolución que estas experimentarán.

## **II. MARCO TEÓRICO**

El presente trabajo, se centrará como ya comente en la introducción, en las estructuras organizativas de las empresas. Tal y como se ha comentado hasta el momento, la importancia de esta estructura, es fundamental, ya que la estructura organizativa por la que se decante una empresa, influye directamente ya no solo en la funcionalidad de la empresa u organización que la adopte, sino que puede marcar su futuro, continuando su crecimiento, o bien condenándola a quedarse estancada en la mediocridad, al no ser la estructura que más se adecue a las necesidades de la organización, o en el peor de los casos, condenándola a la desaparición a la larga.

Por tanto, analizaremos una estructura organizativa, lo más grande posible. Como viene ocurriendo históricamente, en el marco en el que se desarrollará el trabajo, la Comunidad Autónoma de Canarias, y más concretamente, la provincia de Santa Cruz de Tenerife, este territorio, por su lejanía, escaso territorio y la escasez de recursos endémica, ha provocado que el tejido productivo de las islas, nunca haya alcanzado la magnitud y desarrollo que se ha podido alcanzar en la Península Ibérica, como referente inmediato en esta materia.

Por tanto, actualmente, la gran mayoría de las empresas canarias, son Pymes, organizaciones generalmente pequeñas, con plantillas más bien reducidas, donde no ha hecho falta desarrollar unas estructuras organizativas o al menos, no estructuras organizativas especialmente complicadas.

Esto se ha podido deber, a dos grandes motivos. El primer motivo, es que sin duda, en la mayoría de los casos, la implantación de estructuras organizativas formales, detalladas, que cuenten con un organigrama claro, una clara división de responsabilidades y una descripción completa de las tareas a realizar, no ha sido estrictamente necesaria. La empresa canaria, se ha caracterizado por tener un fuerte carácter familiar, donde las actividades y oficios vinculadas a la empresa, se han ido aprendiendo y pasando de padres a hijos, situación que se ha mantenido hasta hace unas décadas como mayoritaria, y una práctica, que si bien ya está cayendo en desuso, ha pervivido hasta nuestros días.

El segundo, es la clara falta de formación del empresario canario más tradicional, que ha heredado un negocio que siempre ha solido funcionar de una determinada manera, y que por lo general, no han visto necesario la introducción de modificaciones en la estructura organizacional de sus empresas, bien por falta de preparación, como ya comentaba, o bien simplemente, porque dada la actividad que realiza la empresa y como se suele desarrollar la actividad de la misma, no ha sido necesario.

Tal y como se apuntó en el apartado introductorio del trabajo, según Stephen P. Robbins, en su obra “Comportamiento Organizacional”, las Estructuras Organizacionales, suelen tener una serie de elementos comunes, que conviene analizar y definir, para entender mejor las clases de Estructuras Organizacionales más comunes. Estas características, son, la Cadena de Mandos, el Tramo de Control, la Centralización y/o Descentralización y por último, la Formalización.

La **Cadena de Mandos**, se trata de una línea continua de autoridad que se extiende de la parte superior de la organización hasta el último escalafón y aclara quién debe responder ante quién. Además, si está correctamente dispuesta y definida, servirá para acabar con cualquier tipo de duda por parte de los trabajadores o solucionar cualquier tipo de contingencia que pueda presentarse en el día a día de la empresa.

Al ser un concepto tan particular, hay que tener en cuenta, que la Cadena de Mandos, funcionará a través de dos importantes conceptos, la autoridad y la unidad de mando. En lo que se refiere al concepto de autoridad, esta es el derecho inherente a cualquier puesto gerencial o que supervise cualquier tarea dentro de la organización. Por otro lado, la unidad de mando, teniendo en cuenta el concepto de autoridad, se muestra también fundamental, dado que con la unidad de mando, unificaremos el mando en un único responsable, que deberá coordinar a los trabajadores a su cargo y ante el cual, responderán dichos trabajadores. Esto evitará engorrosos contratiempos, al impedir que el mando sea otorgado a varias personas, ahorrando tiempo en los procedimientos y labores que tengan a su cargo los responsables.

El **Tramo de Control** también conocido como **Ángulo de control**, es un concepto orientado a hacer prácticos los procesos organizativos, y suele ser definido como el número de subordinados que un responsable, puede coordinar y dirigir de manera eficiente y eficaz. Esta característica es bastante relevante, en la medida de poder hacernos una idea, de cuanto de compleja puede ser una organización y los niveles en los que se puede delegar a otros directivos y gerentes dentro de la propia organización y en última instancia, determinar el nivel de complejidad que puede llegar a tener una organización.

Dentro de los tramos de control, con la evolución de las organizaciones, estos mismos tramos de control han ido cambiando, según ha cambiado las organizaciones y la manera de entenderlas. Por un lado, tenemos los Tramos de Control Estrechos. Se caracterizan, porque generalmente suelen ser tramos poco amplios de trabajadores, con unos grupos de trabajo más reducidos y fácilmente supervisables por parte de los gerentes. Suelen, sin embargo, tener problemas ya que los tramos de control estrechos, suelen conllevar más niveles administrativos, puesto que se intenta que los grupos que cuenten con un superior, sean más reducidos, por lo que pueden hacer que las empresas pueden crecer y desarrollarse de una manera demasiado compleja. Este mismo problema, conduce también a la muy probable dificultad de comunicación de la empresa, al tener esta, más niveles administrativos. Y por último, los tramos de control estrechos, con el problema de la excesiva complejidad de la organización, puede suponer un costo mucho mayor para la empresa, al necesitar a más niveles administrativos, mayor cantidad de puestos jerárquicos y gerenciales, que requieren mayor inversión en salarios.

Los tramos de Control Amplios (también llamados anchos), se tratan de lo contrario al caso anterior, al tratar de crear una estructura que pudiera generar una supervisión y liderazgo orientada a grupos más amplios de trabajadores. Al contrario que el caso anterior, suelen generar un fuerte ahorro en los costes, al no tener que crear tantos niveles administrativos. Además, las empresas que adoptan estos tramos de control, no encuentran tantas dificultades en la comunicación, al contrario de lo que ocurre con los tramos de control estrechos. No obstante, la otra cara de la moneda al elegir el diseño de los tramos de control de este tipo, es que se suele producir cierto descenso en la productividad, debido a que al haber ampliado los grupos de trabajo mucho más de lo habitual y al no tener unos grupos gerenciales consonantemente amplios, suelen haber problemas a la hora de supervisar las labores de estos grupos de trabajo y además, no pueden realizar labores de motivación.

En la empresa privada, a raíz de los últimos acontecimientos en la economía mundial, se sigue una línea tendente a la reducción de todo tipo de costes y entre estos costes, evidentemente se encuentran los costes de personal. Por lo que, la tendencia actual, es el tratar de adoptar tramos de control anchos. Suele darse el caso, que dados los inconvenientes de los Tramos de Control Anchos, las empresas estén optando en invertir mucho más en capacitación de los trabajadores, a fin de hacerles más autónomos y menos dependientes de la jerarquía de la empresa. En estos casos, los gerentes también se han mostrado más conformes a la hora de supervisar a estos grupos, al tener una carga de trabajo más ligera.

El siguiente concepto que forma parte de las características de las estructuras organizacionales, es la **centralización y descentralización** de las mismas.

Generalmente, hablaremos de empresas que tengan la estructura organizativa centralizada, cuando las decisiones que se tomen en la misma, suelen proceder de un punto determinado del organigrama de la organización. A partir de ahí, se transmitirán las órdenes desde ese punto de la empresa al resto de las partes que la compongan. Aunque no es la norma necesaria, lo cierto es que suele ser una manera de configurar la estructura organizativa, muy propia de las empresas pequeñas, donde las estructuras no son especialmente elaboradas y no suele haber una división departamental especialmente marcada o rígida.

Por otro lado, suele ser característico de las estructuras organizativas descentralizadas, que estas funcionen en entornos más complejos y organizaciones bastante más grandes, donde la empresa ya ha alcanzado un tamaño considerable, y sobre todo, que tengan una estructura organizacional, donde se hayan implantado los departamentos. En estas circunstancias, la organización pretende tener a sus empleados, según sea el departamento al que pertenezcan, organizados preferentemente en equipos de trabajo, para así poder otorgar a dichos equipos, cierta capacidad autónoma de poder de decisión, para evitar obstaculizar el trabajo diario y poder mejorar la productividad de todos los elementos que conforman la empresa.

Es complicado determinar, que es más adecuado para una empresa, si una estructura centralizada o descentralizada, puesto que cada modelo distinto, cuenta con unas ventajas e inconvenientes bastante claras.

Puede ser positivo para una empresa, que tenga una estructura organizativa centralizada, dicha estructura, porque la toma de decisiones, la misión de la empresa y la visión de la misma, esta focalizada en un único individuo, que después se la hará llegar al resto de la organización, para tratar de alcanzar los fines y objetivos de la organización.

Sin embargo, también es cierto que la empresa puede ser vulnerable, en el caso de que la estructura organizacional, este fuertemente centralizada, ya que si se toman las decisiones de una manera individual, la burocracia que se podría formar en la empresa, y en el caso de que esta sea más pequeña y por tanto dependa de las decisiones que tome el empresario, puede que otras operaciones se vean perjudicadas, dado que la toma de decisiones y el diseño de las estrategias que debe seguir la empresa, concentraría mucha de la atención del mismo y por tanto, descuidaría otras actividades importantes de la empresa.

En el caso de que la estructura organizativa, este descentralizada, el hecho de que el foco de toma de decisiones, este desplazado a los departamentos, hace que se pueda aprovechar mejor los conocimientos y experiencias de diversos profesionales que componen el departamento, logrando así una mayor variedad de conocimientos que pueden enriquecer a la larga, las maneras de actuar de la empresa y los protocolos para actuar en las labores diarias.

Contando con un equipo directivo con bastante experiencia y que además, puede ser amplio, redundará en beneficio de la empresa. Sin embargo, lo que puede suponer para la empresa, una ventaja a priori, puede convertirse también en el comienzo de muchos problemas, debido a que dado que la toma de decisiones se toma de manera departamentalizada, podría suponer una dificultad enorme para tratar de que todos los encargados de departamentos, adopten los objetivos y sobre todo las estrategias en las que nos basaremos para tratar de alcanzar dichos objetivos.

Por último, hablaremos de la **formalización**, dentro de las estructuras organizacionales. Se trata de una característica clave, ya que determinará en buena medida, como se llevará a cabo todas las actividades de la empresa, desde las actividades más diarias y rutinarias, hasta los procesos de tomas de decisiones en reuniones y juntas directivas importantes.

Dependiendo de lo pautado que estén todos estos procedimientos, esto podrá afectar directamente a la productividad de los trabajadores, dado que a mayor formalización, es de esperar que más formalizado estén también la manera en la que están implantados los puestos de trabajo, por lo que los trabajadores no tendrán tanto margen para actuar de manera más autónoma. Suele esperarse, a la hora de formalizar un puesto de trabajo tanto, que los trabajadores actúen siempre de una manera mecánica, realizando las tareas de manera continuada y rutinaria, a fin de estandarizar lo máximo posible el fruto de su trabajo. En caso contrario, la formalización será bastante menor, dado que los

puestos no estarán estandarizados ni tampoco las tareas que dependen de dicho puesto. También es cierto, que gracias a esto, puede ganarse en flexibilidad para el trabajador y por tanto, darle margen para que pueda realizar sus tareas de una manera más creativa y libre lo que evidentemente, puede redundar en beneficio de la empresa.

En muchas ocasiones, es bastante habitual constatar que dentro de la misma organización, el grado de formalización de los puestos de trabajo, varía según el puesto del que se trate. No es lo mismo, comparar la formalización de un operario de una cadena de montaje, cuyo trabajo deja más bien poco a la creatividad (al menos en principio) que el trabajo de un responsable de marketing o ventas, trabajos más bien orientados al público y que pueden ser claramente susceptibles de creatividad e incluso improvisación. Aunque, no es posible establecer una clara correlación entre que los trabajos mecánicos sean más formalizados, o lo sean menos los trabajos menos mecánicos. Hay excepciones como por ejemplo, para determinados oficios y puestos de trabajo administrativos y de oficina, se exige una determinada puntualidad y para ello, las empresas suelen recurrir incluso a sanciones económicas en casos reiterados de impuntualidad.

### **III. OTRAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES**

A continuación, daré las principales características de las estructuras organizacionales más frecuentes. Como he venido diciendo a lo largo de estas páginas, las estructuras organizacionales, tienen unos puntos característicos, pero es posible que dichos puntos, puedan encontrarse en algunas organizaciones, bien por necesidad de cubrir la mayor cantidad de características posibles, bien por elementos del entorno y competencia, que hace necesario una fusión de varias características a fin de que la empresa pueda competir en ambientes hostiles.

Entonces, se destacan 3 grandes estructuras organizacionales, que podríamos considerar como las tradicionales: La Estructura Simple, la Estructura Burocrática y por último, la Estructura Matricial.

- La Estructura Simple (también llamada funcional en algunas fuentes), se caracteriza por ser una estructura peculiarmente sencilla, más propia de la pequeña/mediana empresa, sobre todo cuando la plantilla es reducida y la toma de decisiones se encuentra focalizada en el empresario (que generalmente, también suele coincidir con que es el dueño de la empresa). Por tanto, no tiene mayor complejidad, suele tener uno o dos niveles jerárquicos como mucho, además de contar con unos tramos de control bastante amplios (cuando no directamente, unipersonales, dado lo corto que suelen ser las plantillas de las empresas que cuentan con esta estructura), así como una formalización de las tareas y puestos, más bien escasa.

Además, al ser una estructura tan sumamente básica, se suele contar con la ventaja y la claridad, de tener un mando completamente centralizado, evitando cualquier posible problema a la hora de realizar tareas o cambios importantes en la empresa. La principal ventaja de las estructuras simples, es su sencillez.

Toda la actividad de la empresa, realizada alrededor de la estructura, suele ser ágil y concisa. Sin embargo, el gran problema de esta clase de estructura, es que funciona sobre todo en las empresas de un tamaño reducido. Conforme la empresa crece, comienzan a haber problemas en su uso, ya que es preciso comenzar a delegar tareas y descentralizar la toma de decisiones, así como estrechar los tramos de control. Generalmente, suele considerarse la vida útil de esta estructura, hasta que la empresa alcanza una plantilla de entre 50-100 empleados. Además de estos inconvenientes, probablemente la desventaja más obvia de esta clase de estructura, es el hecho de que dependen únicamente de un individuo.

Por tanto, si hay cualquier tipo de contingencia con el individuo que se encuentre ocupando el nivel administrativo más alto, la empresa puede quedar seriamente debilitada, pudiendo peligrar incluso su supervivencia. Suele ser

fundamental, detectar el momento en el cual para la empresa, es preciso sustituir su Estructura Organizativa Simple, por otro tipo de Estructura Organizativa.



- La Estructura Burocrática, se caracteriza por funcionar según el principio de estandarización; esto es, tratar de formalizar y estandarizar lo máximo posible todas las tareas que se lleven a cabo en la empresa. Además, se tiende a tratar de departamentalizar lo máximo posible todos los departamentos incluidos dentro de esta Estructura.

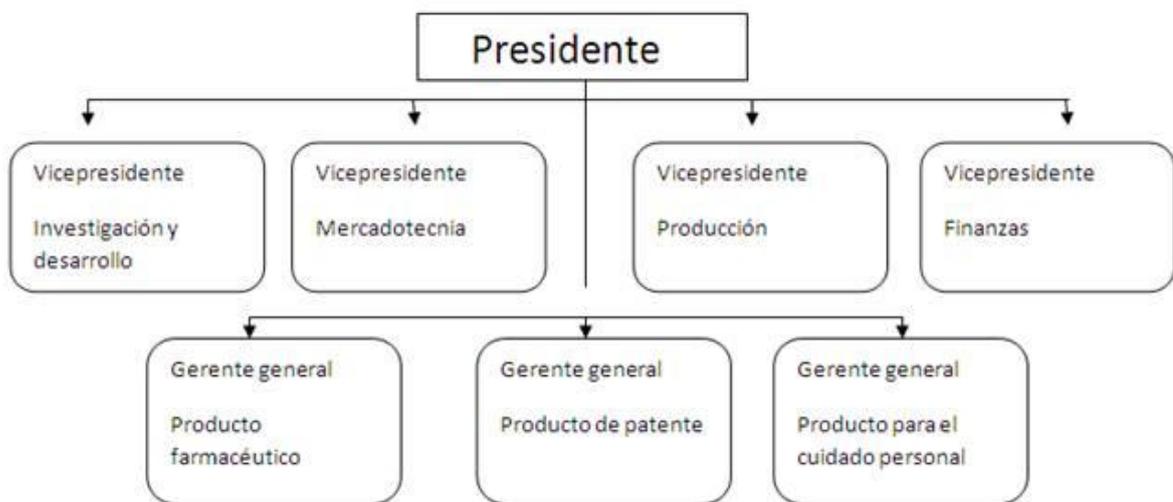
Se suele depender en este tipo de Estructura Organizacional, de una autoridad central, de la que dependerán las decisiones principales de la empresa. Estas características, hacen que se opten por tramos estrechos de control y una toma de decisiones que se transmite cuidadosamente por una cadena de mando jerarquizada. Una gran ventaja de esta clase de Estructuras, es el hecho de que, se puede lograr tener una gran productividad, al formalizar muchísimo las tareas, logrando así una enorme eficiencia.

Esta tendencia tan clara a la departamentalización en unidades de trabajo especializadas, consigue efectos como evitar la duplicidad de personal (por lo que supone ahorro a largo plazo para la empresa) y como ya comenté, uniendo a expertos diversos en grupos de trabajo, donde puede fomentarse una mayor cohesión y unidad de grupos, al ser profesionales de la misma rama. Esta estructura además, más que grandes directivos, suele promocionar a los directivos y gerentes de grado medio e incluso inferior, al basarse en el trabajo por unidades departamentales, lo cual también redundará en la economía de la empresa, al poder pagar salarios inferiores a los que cobraría un directivo de grado superior, que tenga mayores atribuciones jerárquicas.

El hecho de tener además, tantas tareas formalizadas, no hace necesaria la labor de directivos con un alto grado de gestión innovadora o de toma de decisiones (recordemos que al tener la toma de decisiones centralizadas, no suele haber una delegación en las unidades de trabajo que la componen). Sin embargo, esta Estructura Organizacional también tiene unos problemas bastante serios y que podrían resultar hasta evidentes. Por un lado, se produce el hecho, de que al haber un grado de especialización tan alto, puede producirse en los

departamentos de la organización, una sensación de ser imprescindibles para la empresa, priorizando sobre cualquier otro departamento, los objetivos del propio, pudiendo llegar a peligrar incluso, los objetivos de la organización en el largo plazo.

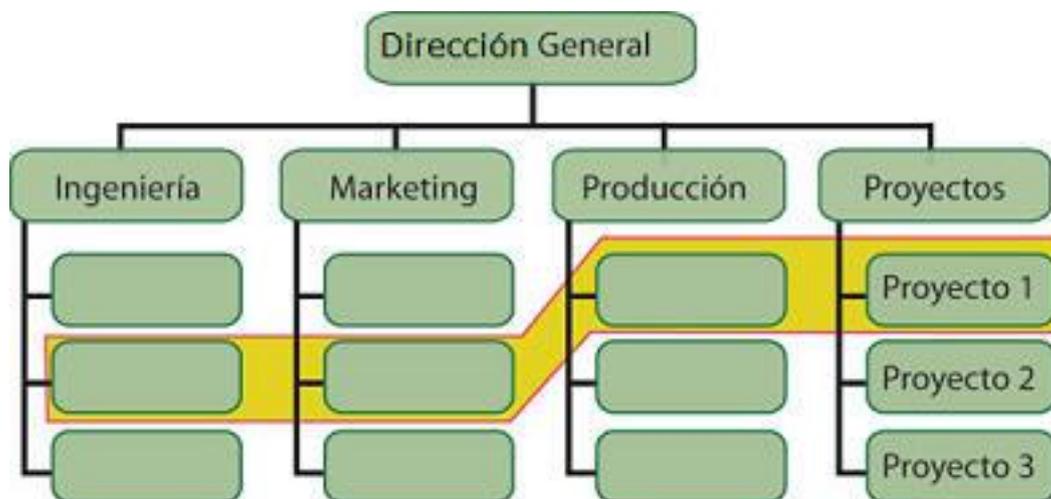
Además, algo bastante habitual en esta clase de organizaciones, donde la formalización está presente en su día a día, es que finalmente, acaban siendo esclavos de estos procedimientos y protocolos, ya que ante cualquier tipo de problema que no contemplen las reglas, normas de actuación o cualquier otro documento similar, puede haber una auténtica paralización de todo el entramado de la estructura organizativa. Por tanto, esta estructura es especialmente útil en empresas u organizaciones, donde se pueda detectar con relativa facilidad, cualquier tipo de problema y por tanto, programar la respuesta efectiva ante tales problemas. Por lo que se debe tener en cuenta, las características tanto de la organización, como del entorno o sus competidores, a la hora de implantarla.



- **La Estructura Matricial**, se trata de un tipo de estructura que combina dos formas de departamentalizar la empresa. Por un lado, se hace por funciones y por otro, se departamentaliza por productos. Esto se hace, con el fin de reducir el número necesario de profesionales precisos por departamento. Además, logrando una especialización en funciones, se podrá ahorrar costes, compartir recursos y en definitiva poder aunar en esfuerzos en aras de potenciar al máximo la productividad.

Por otro lado, la especialización por productos, facilita mejor coordinación entre especialistas, lo cual es especialmente positivo para poder cumplir con los

plazos que se ponen a la realización y diseño de los mismos y también tratar de cumplir con lo presupuestado. Una característica muy interesante de esta clase de estructura, además, es el hecho de que se rompe con la unidad de mando. Los empleados que forman parte de esta clase de Estructura, cuentan con dos jefes; por un lado el jefe del departamento funcional al que pertenezcan y por otro, el gerente de su producto. Por lo que, la estructura cuenta con una doble cadena de mando.



Entre algunas otras ventajas importantes de esta clase de estructura, esta que la Matricial es interesante de aplicar en aquellas organizaciones cuyas actividades se han complejizado muchísimo y además, dichas actividades son interdependientes entre sí. Como hemos visto en los casos anteriores, cuando una estructura se hace demasiado grande, la capacidad para procesar toda la información que se puede llegar a generar (información sobre el entorno, competidores, feedback entre sus unidades departamentales, problemas internos, conflictos entre empleados...).

Si se opta por una estructura organizativa burocrática, la misma naturaleza de esta estructura, tendiente a la excesiva formalización de todos los procedimientos que en ella se lleva a cabo, hará que la información se procese con lentitud, surgiendo entonces nuevos problemas al no poder reaccionar la organización correctamente o al menos con la rapidez necesaria. Con la estructura matricial, podemos asegurarnos de que la información circule con rapidez por toda la organización vertical y horizontalmente por todos los departamentos que la componen.

Además, esta Estructura Organizativa, tiende a reducir muchos de los defectos que ocurrían en la Estructura Burocrática cosa que logra al contar con una línea de mando doble, logra evitar que se produzcan la desagradable tendencia que también se daba en

la Estructura Organizativa Burocrática; el egoísmo entre departamentos, que suponía un obstáculo más a salvar para la empresa que padecía este inconveniente. Además de esta ventaja, también cuenta con el hecho de poder colocar bien a los especialistas, de manera eficaz y eficiente. Si esto no se hiciera bien, se perdería la ventaja de contar con buenos profesionales, al no tener un plan racional para desplegarlos de la mejor manera posible.

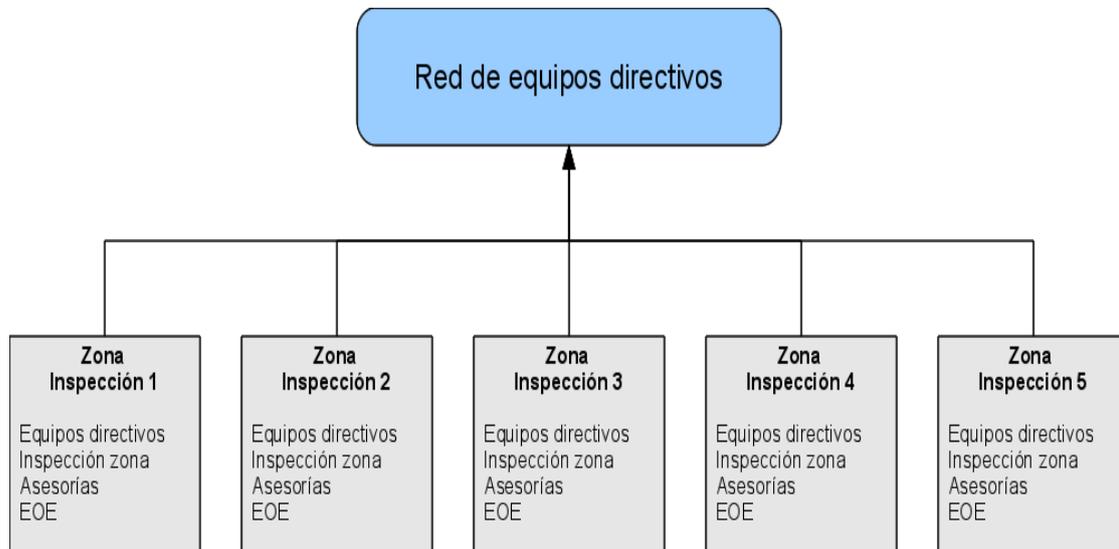
Con una estructura matricial, se puede mejorar el rendimiento de la empresa a través de las economías de escala que se formarían al contar con los profesionales adecuados, eficazmente colocados en los puestos más adecuados para ellos y por tanto, trabajando eficientemente.

Por otra parte, hay que tener en cuenta que la estructura matricial, también cuenta con defectos importantes. Por un lado, existe el problema de tener una doble línea de autoridad, que conduce a problemas en cuanto a la autoridad de los departamentos y sobre todo, muchas veces crea conflictos al no tener claro el trabajador, ante quien debe responder. Además, en muchas ocasiones puede haber conflictos entre los responsables de departamentos, al tratar de que se les asigne los mejores profesionales a sus grupos de trabajo.

En estos casos, es evidente que la burocracia, si sería efectiva a la hora de establecer cuáles son los procedimientos a seguir y sobre todo, ante quien es preciso responder en caso de problemas o consulta. Falta cierta estabilidad y comodidad que suele darse en las organizaciones burocráticas, habiendo entonces a la larga, una cierta ambigüedad en cuanto a las expectativas de los trabajadores, que además pueden sufrir cierta desmoralización por padecer de cierta desorientación al no tener claro cuáles son sus superiores o ante quien debe responder.

En las últimas décadas, sin embargo, a raíz de los cambios que se han producido en numerosos ámbitos, se han dado nuevos tipos de estructuras organizativas, que se adaptan mejor a todos estos cambios y que den nuevas respuestas a los desafíos que suponen dichos cambios, mejorando la productividad y competitividad de las organizaciones que tratan de ponerla en marcha. Según Stephen P. Robbins, estas estructuras, son tres; la Estructura por Equipos, la estructura organizativa virtual y por último, la organización sin fronteras.

- La Estructura por Equipos, se caracteriza por ser una estructura que prioriza el grupo o equipo de trabajo, sobre cualquier otra unidad de trabajo tradicional, como puede ser el departamento. Es una clase de Estructura que precisa así mismo, de una plantilla muy versátil, siendo preciso profesionales con conocimientos generales sobre las tareas que realizan, pero que a la vez, sean especialistas en los campos que tratará el equipo de trabajo. Esta estructura suele tener también un componente importante en cuanto a burocracia se refiere, dado que combina la flexibilidad del trabajo en equipo de manera independiente, con una estructura muy clara en lo que se refiere a la coordinación de estos equipos, desde la unidad más pequeña, hasta inclusive la dirección nacional que pueda coordinar una estructura compleja y amplia.



- La Estructura Virtual, es un tipo organizativo muy curioso, puesto que generalmente, apuesta por tratar de subcontratar toda clase de actividades administrativas no esenciales, mientras que se conserva un núcleo administrativo fuerte y muy centralizado. Esta nueva clase de modelo, está siendo seguido por algunas corporaciones muy importantes y grandes, que suelen subcontratar las actividades manufactureras. ¿Por qué se está dando esta clase de Estructura? En aras de la mayor flexibilidad posible.

Al preparar una red de relaciones complejas con diversos proveedores y organizaciones especialistas en diversas materias, suele considerarse que la empresa, se basa sobre todo en la investigación y desarrollo que realiza de manera interna; es decir, centrándose en aquello en lo que ha alcanzado la excelencia y externalizando cualquier otra área que no tenga experiencia o que no pueda hacer con la misma eficiencia que su actividad principal. Sin embargo, la flexibilidad que se ganaría por un lado, al poder ceder en determinadas materias, se perdería en control sobre áreas de la empresa, que no pueden ser subestimadas en importancia y que la empresa deja en manos de una organización independiente, cuya efectividad nunca podrá garantizarse totalmente.

## Una organización virtual



- Estructura Organizacional “Sin Fronteras”. Se trata de una forma de una clase de Estructura Organizacional, muy moderna, basada sobre todo en la tecnología, de ahí que muchas veces sea también llamada Estructura Organizacional en forma de T.

Se trata de una Estructura que se basa en eliminar límites verticales, aplanando también al máximo la administración. Se busca reducir todo lo posible, los cargos jerárquicos de la empresa, de hecho se potencia el que se conforme equipos de trabajo multijerárquicos, la toma de decisiones participativas y las evaluaciones de desempeño 360° (llevada a cabo por los compañeros, ascendentes y descendentes del evaluado).

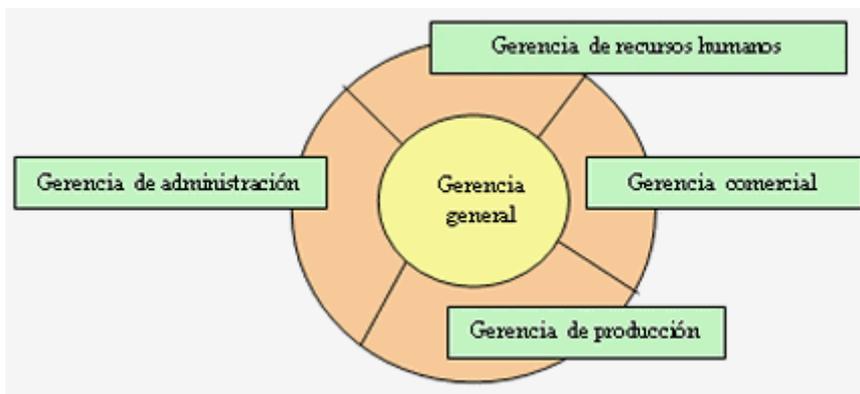
El trabajo además, se coordina por equipos de proyectos, no por funciones ni departamentos. Si se logra alcanzar la operatividad total de una organización que pueda funcionar con esta Estructura Organizativa, esta podría ser capaz incluso de acabar con cualquier tipo de barrera externa, particularmente la geográfica. En esta Estructura Organizativa, hay un elemento fundamental, que ya mencioné al principio del apartado, pero que es positivo recordar; la tecnología.

La tecnología es fundamental para el correcto funcionamiento de esta clase de Estructura Organizativa, pues para ello hace falta entre otras muchas clases de tecnología, un buen sistema de red, que permita una rápida comunicación ya no solo entre las unidades y equipos de trabajo de la empresa, sino entre los

individuos que la componen, sobre todo a través del funcionamiento de sistemas de intranet, que permite a la empresa mejorar el funcionamiento de las órdenes y

procedimientos dentro de la empresa, además de lograr algo que en su momento fue revolucionario, aunque hoy día este más que establecido, un sistema que permita al cliente, usuario, comprador, proveedor etc, una manera rápida y eficaz de comunicarse con la organización, suponiendo una clara mejora con respecto a las anteriores estructuras organizacionales, que solían centrarse mucho más en los procedimientos internos y en el trabajo que realiza la empresa.

Aquí se tiene en cuenta el entorno, ya no solo como una potencial amenaza en la que la empresa necesariamente, debe navegar, sino también una fuente de oportunidades potenciales y gracias a la introducción de la tecnología, incluso como una herramienta para poder llevar a cabo nuevas estrategias



Todo lo hasta ahora visto, puede hacernos sacar una serie de conclusiones con respecto a las Estructuras Organizacionales. Hasta ahora he descrito, desde las estructuras más burocráticas, rígidas y estandarizadas, hasta las estructuras organizacionales más modernas y de reciente implantación, dependientes ya no solo de un buen equipo humano, sino de una fuerte inversión en las últimas tecnologías.

Según Stephen P. Robbins, dadas estas características, podríamos distinguir dos extremos de Estructuras Organizacionales. Por un lado, estaría el modelo mecanicista, mientras que justo en el otro extremo, estaría el modelo orgánico.

Las características de cada uno de estos modelos, están muy marcadas y alejadas unas de otras, por lo que, son una estupenda referencia para poder situar todos los modelos anteriores.

El *modelo mecanicista*, se caracteriza por la extensa (e intensa) departamentalización, un enfoque orientado sobre todo a la implantación de la burocracia, una red de

comunicación más bien orientada en sentido descendente, que mana directamente desde la centralidad de la dirección (lo que prácticamente, deja de lado cualquier tipo de decisión que puedan tomar los empleados que estén situados en los puestos bajos de la organización), así como una importante formalización de todos los procedimientos que se efectúen en la empresa. Se podría afirmar que, esta teoría condensa la perspectiva

más tradicional con respecto a la organización, su desarrollo y su evolución. Suele representarse, en forma de organigrama, como una pirámide.

El *modelo orgánico*, se situaría justo al otro lado del extremo, que prácticamente, adopta las características de la Estructura Organizacional Sin Fronteras. Es decir, una estructura que se caracteriza por ser más bien plana, con muchos equipos que si cuentan con una jerarquía más marcada y una especialización concreta. Además, la formalización en esta clase de estructuras, es mínima. La red de información, es mucho más extensa y compleja que en el modelo mecanicista, potenciando la información y el sentido de la comunicación, lateral, ascendente y también descendente. Esta estructura, además, cuenta con la participación de todos los trabajadores, siendo una estructura bastante más democrática que el modelo mecanicista. Evidentemente, este modelo suele condensar, todas las posturas contrarias a las vistas en modelo mecanicista

Estas diferencias entre estructuras organizacionales, suele provocar algunos problemas importantes para las organizaciones que se deciden a cambiar de estructura organizacional. Para ello, suele producirse los cambios, centrados en tres grandes aspectos, como son: la innovación, la reducción de costos e imitación y por último, el diseño estructural que mejor se adapte a las necesidades de la organización que se dispone a adoptarlas. Por ello, suelen adoptarse tres grandes estrategias; **innovación, minimización de costos y estrategia de imitación.**

#### **IV. CARACTERÍSTICAS DEL HOSPITAL UNIVERSITARIOS DE CANARIAS**

- *Acerca del Personal:*

Por todo lo anteriormente expuesto, y al reducirse bastante las posibilidades de analizar estructuras organizacionales lo suficientemente complejas, junto con el director de mi TFG, he decidido realizar el análisis en una de las pocas organizaciones que tienen una gran estructura organizativa en nuestro entorno, el Hospital Universitario de Canarias. No se trata de una empresa productiva, en el sentido estricto de la palabra, ya que realmente, el objeto de esta empresa, o más bien organización, dado que no persigue el lucro a través de su actividad no se le puede considerar como empresa. El Hospital Universitario de Canarias (en adelante, HUC) se trata de una corporación pública dependiente del Gobierno de Canarias, y más concretamente, del Servicio Canario de Salud. Su plantilla, está compuesta de una base de 2637 trabajadores fijos en los distintos servicios y direcciones que tiene el hospital. Sin embargo, la plantilla ha llegado incluso a estar compuesta por unos 4500 empleados, en los picos de contratación temporal que suelen producirse en determinadas fechas del año, generalmente, debido a las sustituciones.

Sin embargo, pese a las contrataciones temporales que suelen darse, existe un grave problema de déficit de plantilla. Por un lado, se debe señalar, que mientras que en otros hospitales de la provincia de Santa Cruz de Tenerife, se suele contar con una dotación de 5 auxiliares de enfermería y por supuesto, también con celadores, el HUC, no puede sino garantizar por cama, un máximo de 3 auxiliares de enfermería, auxiliares que además, debido a problemas de organización, debe asumir las labores de celador, ya que no cuenta con celadores especializados en dichos puestos. Por lo que hay cierta sobrecarga de trabajo importante, en los trabajadores de estas categorías. Además de todo esto, hay que tener en cuenta que el HUC, hasta el año 2009, era un centro bajo competencia del Cabildo. En enero de ese mismo año, pasó a estar integrado dentro de las estructuras del Servicio Canario de Salud, lo cual coartó de muchas maneras, la independencia que había tenido el hospital hasta el momento. Independencia en muy diversas materias, pero entre ellas, la de contratación. Desde entonces, para poder llevar a cabo contrataciones, han tenido que amoldarse al presupuesto que el Servicio Canario de Salud destinaba para esta organización en particular, lo que significa, que para suplir las necesidades del hospital en materia laboral, lentamente, a lo largo de estos años de crisis, donde los presupuestos han crecido mínimamente, el hospital ha ido acumulando una deuda cada vez más grande en el capítulo 1.

Otra interesante característica del personal que compone el HUC, es el hecho de que los trabajadores, suelen tener regímenes muy distintos en lo que a Seguridad Social se refiere, refiriéndose algunos trabajadores por contratos de sustitución, temporales y

siendo otros trabajadores, personal estatutario, o personal estatutario que ha dejado de serlo, pero que sin embargo, a través de acuerdos alcanzados, han logrado que se les reconozca mucho de los derechos con los que contaban, y por tanto lo han introducido en convenios colectivos. Esta enorme variedad de circunstancias legales en lo referente a la plantilla, ha tenido también un efecto de caos, muy importante en lo referente a la gestión de una plantilla, que de por sí es compleja, por lo grande que resulta, y es que suelen haber muchos problemas vinculados a los permisos y vacaciones, a raíz de la complejidad legal ya comentada. Según la fuente consultada, lo cierto es que la gestión en todas las áreas, pero particularmente en la de personal, se ha entorpecido y muchísimo y la deuda del centro se ha disparado, desde que el HUC, ha pasado a ser una organización que se encuentra encuadrado dentro de la estructura del Servicio Canario de Salud.

Estos problemas en la gestión del personal, (particularmente, en lo referente a los auxiliares de enfermería y al inexistente servicio de celador), ha tenido una consecuencia también muy importante a la hora de gestionar personal... Y es que ya no solo por lo problemas comentados, sino que también, en la gestión diaria, como puede ser el cálculo de sus nóminas, se encuentran con problemas, como por ejemplo, el uso de programas informáticos que no contemplan tantas posibilidades de situaciones laborales, como las que se dan en este centro.

Por otro lado, la carga de trabajo que está asumiendo el HUC, es mucho mayor de la que en principio se preveía para este centro, al estar asumiendo todo la población del norte de la isla, y también población del Hierro, que siguen teniendo al Hospital como su principal centro de atención especializada. Este imprevisto, ha hecho que diversas áreas del Hospital, que necesitan una modernización urgente, no puedan acometer tales obras, dado que la necesidad de plazas hospitalarias, hacen que sea muy difícil poder despejar adecuadamente las zonas a reformar, lo que supondría un trastorno a todo el funcionamiento del hospital, porque siempre hay déficit de camas hospitalarias disponibles. Así, hay zonas del hospital, que están tanto en cuanto a capacidad de pacientes, como a capacidad operativa, al borde la obsolescencia, cuando no directamente, obsoletas.

Hay áreas del Hospital, como el área de Medicina Ambulatoria, que son de reciente construcción, y cuentan con tecnología moderna y personal adecuadamente instruido para aplicar dichas técnicas, aunque aún no esté operando con todo el personal que necesita un área de tales características. Sin embargo, por el anterior motivo ya comentado, sumado a los problemas presupuestarios que ha afrontado el Servicio Canario de Salud, desde el año 2009, han hecho que todas las reformas previstas (y

necesarias), hayan sufrido constantes atrasos, e incluso se hayan llegado a paralizar hasta nuevo aviso.

En cuanto al trabajo en equipo, tenemos que matizar mucho, el significado de este concepto, y su traslado a un campo como es el de un Hospital Público. Por lo general, suele hablarse de los equipos de trabajo, como equipos conformados por determinados

trabajadores de cierta sección (en algunos casos, secciones) a fin de dar respuesta a proyectos e investigaciones que la empresa quiera llevar a término. Tienen un claro matiz muy relacionado con el I+D+i. Por tanto, no es de extrañar que haya sido un elemento muy importante en la mayor parte de las estructuras organizacionales más modernas y revolucionarias, como por ejemplo, la estructura matricial. Sin embargo, en el caso del Hospital, los grupos de trabajo no están generalizados; existen sobre todo, con fines muy precisos y lo que es más, habitualmente solo de manera temporal.

Por ejemplo, el soporte informático con el que cuenta el hospital, si ha de introducir cambios o modificaciones, suele conllevar un proyecto en el que se hace partícipes a todos los integrantes del departamento de asistencia informática. También existen grupos de trabajo en los departamentos de medicina más avanzada, donde hay un reparto de trabajo para el estudio e introducción de nuevas técnicas médicas. Por tanto en estos casos, no es raro que parte del equipo viaje al centro referente en el que se está empleando la nueva técnica, vuelvan con la información e ideas más destacables, para después con el resto del grupo de trabajo en el Hospital, planeen la manera de introducirla en el repertorio de intervenciones.

Así que la conclusión, es que los grupos de trabajo, existen, pero de una manera limitada y con unas funciones claramente delimitadas, por no hablar también, de una vida corta; responden a una problemática concreta, desaparecida dicha problemática, el grupo de trabajo suele disolverse.

Por otra parte, podemos hablar también de otros elementos internos dentro del personal, como puede ser la autonomía del personal. Teniendo en cuenta que clase de institución estoy analizando, podemos concluir que en un Hospital, la mayor parte de los procedimientos médicos, están estrictamente regidos por protocolos médicos, que los especialistas deben seguir a toda costa, pues saltárselo, supondría consecuencias legales, tanto para el profesional que lo haga, como al centro en el que se haya producido. Por otra parte, en el resto de los trabajadores en las distintas áreas de la organización, tampoco tienen una libertad para realizar su trabajo, per se.

Es decir, la mayoría de tareas están claramente establecidas y hay pocas posibilidades de desarrollarlas de un modo alternativo o creativo. Sin embargo, si suele ocurrir, que

los trabajadores traten con sus supervisores sobre diversos problemas o incidencias a las que se enfrentan a diario, a fin de que estos, puedan trasladar a sus superiores respectivos, las inquietudes y sugerencia de la plantilla. En el caso del personal sanitario, los médicos cuentan con cierta flexibilidad a la hora de hacerse cargo de determinados cupos de pacientes. En el caso de enfermería, no existe tal flexibilidad, dado que se trata de un personal que es siempre necesario y del que hay aún cierto déficit en la plantilla del HUC. Por todo esto, podemos decir, que el feedback entre los puestos “operativos” y los puestos medios y de alta dirección en esta organización, va progresivamente atenuándose, conforme nos desplazamos entre los niveles inferiores del organigrama, hasta los superiores.

Por la información recogida en la entrevista, lo cierto es que cada vez que se establecen los objetivos anuales de cada uno de los departamentos, desde el servicio de hostelería hasta el departamento más especializado de cirugía, todos los departamentos deberían hacer al menos una reunión anual a fin de comentar cuales son los objetivos que deberían cumplir los departamentos de la organización. Esta normativa, lo cierto es que apenas se ha llegado a cumplir, aunque algunos pocos departamentos, realizan estas reuniones informativas, donde también se aprovecha para escuchar las posibles quejas y sugerencias del personal que forma parte de dichas direcciones.

Además, al tratarse ya no solo de un centro hospitalario, sino también un lugar donde se imparte docencia para estudiantes universitarios. Un hospital, es una organización muy compleja, donde las áreas de responsabilidades y departamentos que componen dicha organización, están claramente delimitadas entre sí, y dado que trata directamente con la salud de la población, todos los procedimientos médicos están claramente protocolarizados. Por otra parte, los departamentos que componen el organigrama del hospital, tienen unas funciones muy claras y determinadas, ya que para el correcto funcionamiento de una organización tan grande y especializada, es necesaria una departamentalización y especialización de todas las áreas del Hospital.

Es por esto, que basándome en un estudio del organigrama del hospital y en base a su departamentalización, trataré de determinar, cuáles han sido las estructuras organizacionales que han orientado el orden que sigue la organización, si estas estructuras se cumplen, total o parcialmente y se configuran en la manera en que se ha organizado el hospital, o bien solo han sido adoptadas en parte a la hora de plantear el funcionamiento diario. Y probablemente, lo más interesante del trabajo. En base a los datos que pueda ir recopilando acerca del HUC y su funcionamiento, podría emitir un juicio acerca de los fallos en los que seguramente, ha incurrido el hospital a la hora de establecer su (o sus) estructura organizacional, para así poder analizar cuáles son los aciertos y errores de dicha estructura, sugiriendo cuales podrían ser los cambios deseables para ajustar mejor el funcionamiento organizacional general de todo el Hospital.

- *Análisis de la estructura*

El hospital cuenta con un organigrama, en el que se puede incluir dos clases distintas de trabajadores; por un lado los trabajadores más orientados a las tareas administrativas y de gestión, mientras que por otro, se agrupará el personal sanitario, propiamente dicho. Además, podemos ver que la interpretación del organigrama, en línea descendente, se divide en tres grandes direcciones, Dirección de Gestión, Dirección de Enfermería y por último, Dirección Médica.

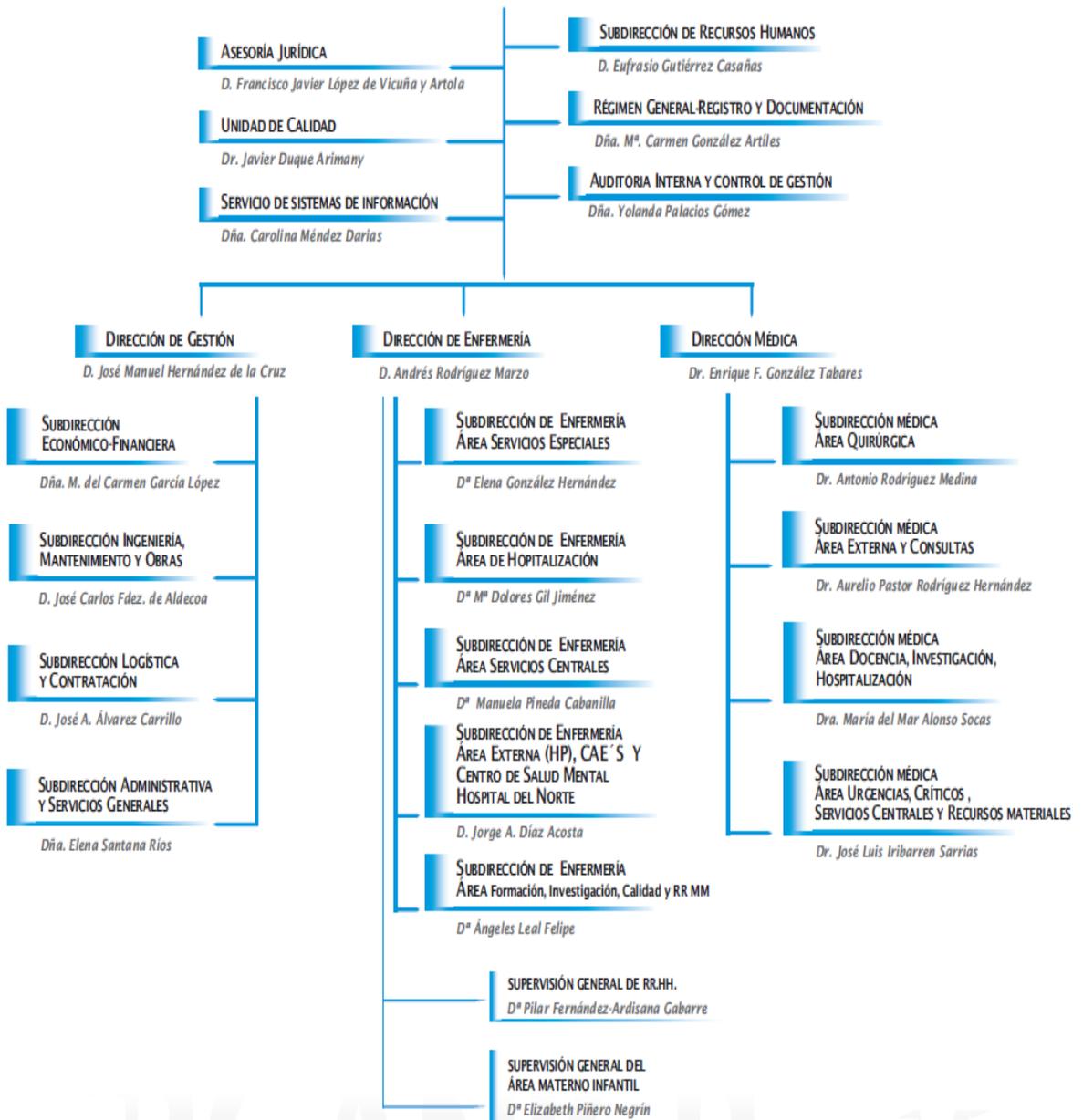
Dado que el Hospital, además, ha cambiado su lugar dentro de la estructura gubernamental en la Comunidad Autónoma, pasando ahora a depender directamente del

Servicio Canario de Salud, lo cual le ha restado una enorme capacidad de autonomía al Hospital, teniendo dificultades en muchísimas facetas y en procedimientos que antes, ocupaban mucho menos tiempo de lo que actualmente ocupa, ya que muchos trámites, deben pasar primero por el Servicio Canario de Salud, el cual es una institución a su vez de natural burocrático. Por tanto, podemos concluir que la estructura organizacional del HUC, ha sufrido una progresiva burocratización desde el año 2009.

A continuación, este es el organigrama del HUC, en cuanto a su personal administrativo:

## DIRECCIÓN-GERENCIA

Dr. Ignacio López Puech



Podemos empezar diciendo que el organigrama tiene una estructura clásica, al estar planteado de modo que las líneas diferencian claramente los niveles jerárquicos, delimitando claramente cuáles son las áreas de responsabilidad destacadas en dicho organigrama, y las personas responsables en cada una de las mismas. Esta estructura, ha sufrido muy pocas modificaciones a lo largo de los años, debido a que al ser un organismo público, tanto sus competencias como las funciones que llevan a cabo, están claramente delimitadas por leyes. Por lo que una modificación de envergadura en su estructura organizativa, supondría cambios en los textos que la regulan. Y lo cierto, es que suelen tardar bastante en realizarse, tales cambios... Por lo que no ha habido grandes cambios en la estructura organizativa, y lo más importante, no se espera que lo haya en el medio – largo plazo.

Además, queda puesto en relieve por el organigrama, que la centralidad en la toma de decisiones es la tónica en la organización administrativa del HUC, quedando el puesto de Dirección-Gerencia, como el puesto más importante y clave, para la toma de decisiones que tengan trascendencia con el resto de la organización, los departamentos y los servicios que ofrece el hospital. Además, debe preparar los planes de salud pública elaborados a su vez, por la Consejería de Sanidad del Gobierno de Canarias.

Para poder llevar a cabo esta actividad, se apoya también en otras unidades, justo por debajo jerárquicamente de la gerencia del Hospital. Estas unidades, son la Asesoría Jurídica, el Régimen General de Registro y Documentación, la Unidad de Calidad y por último, la auditoría interna y control de gestión. Al ser tan complejos los planes y proyectos que debe desarrollar el hospital, tanto por la complejidad intrínseca de la mayoría de proyectos, como por el hecho de que todo lo que se decida, trasciende a una gran cantidad de personas que acuden diariamente al HUC, el proceso de toma de decisiones debe (o debería) constar de un constante feedback y de las sugerencias por parte de estas anteriores unidades de control, a fin de que su implantación sea lo más eficiente y eficaz posible, llevando a cabo las oportunas decisiones a fin de corregir cualquier tipo de problema en la implantación de los planes e iniciativas.

Sin embargo, la línea de actuación de toda la estructura, es bastante más simple, de cómo debiera funcionar en teoría. Como ya comente antes, en el apartado del personal, el feedback, que se presta en una organización compleja, con tantos puestos diferentes entre sí, pero a la vez íntimamente interrelacionados, es evidente. Una buena retroalimentación por parte de los puestos de trabajo más operativos, en contraste con los directivos y planificadores, debería a la larga, tener como principal consecuencia, la mejora en la eficiencia de los servicios ofrecidos en esta organización. Sin embargo, la falta de feedback en la mayoría de casos, hace que exista un desconocimiento evidente por parte de los puestos directivos de las necesidades, problemas y sugerencias, que podrían mejorar la manera de actuar ante los casos que se presenten en el hospital y las labores y trabajos diarios que deben hacerse.

La Subdirección de Recursos Humanos, es un caso muy interesante dentro del organigrama, y que también puede ayudar a tener una perspectiva más clara sobre esta

organización. Realmente, podemos decir, que hay dos momentos dentro del organigrama del HUC. Como ya he comentado en otros apartados, lo cierto es que antes del año 2009, el HUC era una organización directamente dependiente del Cabildo de Tenerife, lo que significaba, que respondía y seguía las directrices y normativas de este Órgano autonómico.

Sin embargo, a raíz de la inclusión del hospital, dentro del Servicio Canario de Salud, este ha perdido bastante autonomía con respecto a múltiples áreas, como ha ocurrido en lo referente a la contratación de personal. Al ser el HUC, un organismo público, la mayor parte de los altos cargos del Organigrama, están ocupados por personas que pertenecen a partidos políticos. Entonces, inicialmente los Recursos Humanos, fueron suprimidos al entrar el HUC en el Servicio Canario de Salud. Pero en las últimas elecciones, se decidió volver a otorgar a la organización, la gestión de sus propios recursos humanos. Para ello, se negoció quien sería nombrado para el cargo, y la persona seleccionada, accedió a llevar las riendas de la “nueva” dirección, pero con el condicionante, de que sería él quien elegiría las personas que formarían parte de su equipo.

Estas son las unidades que están en el escalafón más alto del organigrama. Siguiendo la línea descendente, el organigrama se divide de dos maneras, tanto vertical como horizontalmente. Por un lado, tenemos que existe una división de los departamentos, jerárquicamente inferiores a la Gerencia del Hospital, y posteriormente, la línea descendente continúa, hasta que se produce una división horizontal en tres grandes Direcciones, que se sitúan de manera inferior, a la Gerencia, y a todos los departamentos anteriores.

Cada una de estas Direcciones, después se subdividen en varias subdirecciones, teniendo la mayor cantidad de divisiones, la subdirección de enfermería, que cuenta con 5 subdirecciones más dos pequeños departamentos de supervisión.

A partir de estos datos, entonces podemos empezar a analizar, cuales son las características más importantes de este organigrama, en relación a todas las teorías expuestas en el primer capítulo de trabajo, y así poder sacar algunas conclusiones importantes, acerca de que características tiene este organigrama y cuál puede ser el modelo (o modelos) más similar a lo que se tiene planteado para esta estructura.

- Podríamos empezar destacando el hecho del diseño del Organigrama. La característica que más llama la atención, es su sencillez e incluso, cierto clasicismo a la hora de verlo. Es una estructura donde destaca el hecho de tener un claro departamento que asume el rol de dirección y supervisión de todos los otros departamentos que componen la organización. Está claro que no está solo en esta tarea, pues antes de llegar a los departamentos más operativos, se encuentra apoyado en la tarea de dirección y mando por diversas unidades y servicios, que deben componer la plancha de dirección del Hospital, y por tanto

actuando como el medio que transmite todas las políticas, normativas y procedimientos que provienen del Servicio Canario de Salud y la Consejería de Sanidad, preparando planes para la implantación de estas políticas en toda la estructura del hospital para así hacerlo fácilmente transmisible a los trabajadores de la plantilla del HUC.

- Los siguientes en el escalafón, son los ya mencionados mandos que funcionan de una manera tal, que sirvan de asistencia a la dirección del Hospital. Se tratan de servicios importantes, ninguno por encima de otro, pero con unas tareas muy específicas, remarcando su papel de órgano de asistencia y apoyo a la dirección. Entre ellos, encontramos una unidad para la calidad, una unidad dedicada a los servicios jurídicos del Hospital o la muy mentada a lo largo del trabajo, unidad de Recursos Humanos. Es conveniente aclarar también, que tales direcciones, no se encuentran situadas una por encima de otras, en cuanto a jerarquía se refiere; de hecho su posición en el organigrama, hace pensar que lo que se espera de ellas, es aportaciones; aportaciones para elaborar unas instrucciones que puedan seguir el resto de los departamentos y unidades, que se encuentran en un escalafón inferior.
- Continuando descendiendo por el organigrama, llegamos a la parte de las direcciones. Las direcciones, son 3 grandes departamentos que llevan las áreas que podríamos denominar como “operativas” dado que se encargan de la dirección y organización de las actividades médicas que se realizan en el hospital y por tanto, de asumir los planes y directrices que vienen desde el área de Gobierno y apoyo al mismo. Estas tres direcciones, son la dirección de Gestión, la dirección de Enfermería y la Dirección Médica. De todas las subdivisiones que se han llevado a cabo en el organigrama del Hospital, la que más divisiones y departamentalización tiene, es sin duda, la Dirección de Enfermería, que cuenta con 5 subdirecciones dentro de su departamento, teniendo incluso una de estas subdirecciones, el área de formación, investigación, calidad y recursos médicos, otros dos pequeños departamentos de supervisión; el departamento de Supervisión General de RRHH y el departamento de Supervisión General del Área Materno Infantil. Estas dos pequeñas subdivisiones, son finalmente, las áreas más inferiores dentro del organigrama del HUC y por tanto, jerárquicamente son las más bajas dentro de toda la estructura que ha sido analizada.
- *Comparativas con otras teorías*

De las teorías anteriormente referenciadas en el primer apartado de este Trabajo, lo cierto es que hay que comenzar diciendo que el análisis de esta empresa, está claramente influido por el hecho de que la organización que es objeto de estudio, es una empresa pública. Como dije anteriormente, hay que tener en cuenta, que los propósitos y objetivos de una organización de este carácter, tienen muy poco que ver con lo que

habitualmente suelen adoptar las empresas privadas. Mientras que las empresas privadas, buscan la rentabilidad a través de las actividades y servicios que realicen y ofrezcan y por tanto, su expansión y crecimiento mediante las mismas, la empresa privada busca dar una respuesta a una serie de necesidades sociales.

Aparte de esto, hay que señalar, que en la mayoría de los casos, la empresa privada se sustenta en el capital privado, aportaciones de socios, venta de acciones y otros productos financieros. Por lo que, el riesgo en caso de fracaso en la realización de la actividad de la empresa privada, siempre será asumido por el propietario de la empresa o por el socio o socios capitalistas que en determinados casos, llegan incluso a jugarse su patrimonio, en invertir para que la empresa.

Sin embargo, la empresa pública, es una institución financiada a través de los impuestos aplicados a la ciudadanía, que cuenta con el respaldo del Estado en caso de déficit en su actividad y cualquier problema que pueda derivarse de una posible gestión deficiente del hospital. Por no hablar, de que su crecimiento, líneas de actuación e incluso las personas que ocupan los puestos más importantes en el organigrama de la organización, son cargos políticos, que suelen estar directamente relacionados con partidos políticos, pactos y resultados electorales. Por tanto, los objetivos de ambos tipos de organización, son diametralmente opuestos; el lucro mueve a una y será el motor de su crecimiento, mientras que la otra, tiene como objetivo un servicio público lo más adecuado y eficiente a las necesidades de la población.

Matizando esto, es preciso también decir, que buena parte de las teorías sobre la organización de empresas que he descrito hasta el momento, haciendo hincapié especialmente, en las teorías más innovadoras como son el caso del modelo de la empresa orgánica, organización sin fronteras o el modelo virtual, no tienen cabida en la organización del HUC. Estas teorías, fueron concebidas sobre todo, en base a la aplicación de la innovación y las nuevas tecnologías, para tratar de dar un nuevo enfoque a teorías que se habían quedado un tanto obsoletos o eran demasiado simples, para dar una respuesta a las nuevas necesidades surgidas en un mundo cada vez más complejo desde el punto de vista de la innovación y tecnología.

Dados los datos que he obtenido a través de mi fuente, el organigrama que se estableció en el Hospital Universitario de Canarias, durante la época de gestión por parte del Cabildo de Tenerife, prácticamente no ha sufrido apenas cambios, salvo los comentados en el apartado anterior, que en efecto, son mínimos.

Ni que decir tiene, que tampoco las teorías más sencillas, son aplicables en este caso, dado que evidentemente, fueron ideadas y concebidas en el seno de las empresas más pequeñas, por lo que, dada la dimensión de la plantilla con la que cuenta el hospital, tanto en lo referente a infraestructuras, como al gran tamaño de su plantilla, así como la enorme variedad de actividades que se llevan a cabo en esta organización. Por lo que,

nos centraremos en teorías más adecuadas a organizaciones grandes y a empresas que cuentan con una departamentalización mayor.

Entonces, dadas las características del Organigrama, lo cierto es que las teorías que más se ajustarían a las características del que se nos ha proporcionado desde la guía del HUC, serían la de teoría organizacional burocrática y la teoría organizacional matricial. Evidentemente, con la anterior descripción del organigrama, llegamos a la conclusión de que toda la Estructura del HUC, se encuentra sumamente burocratizada.

Pese a que los mandos intermedios, cobran bastante importancia, dado que son el principal conductor de información entre los trabajadores de cada uno de los departamentos, con los responsables de dichos departamentos, los departamentos siguen dependiendo de manera directa de sus responsables, los cuales, a su vez, son los que deben responder ante los responsables jerárquicos, que se encuentran en la cúspide del organigrama. Aparte de esto, está claro que la burocratización ha ido en aumento con el paso de los años, al haber un mayor número de procesos, que ha conllevado a que, dado que junto a que el HUC ahora pertenece a una organización superior, grande y sumamente burocratizada como el Servicio Canario de Salud, esto ha empeorado mucho, haciendo que ahora que el HUC, se trata de una organización bajo la estructura del Servicio Canario de Salud, no pueda llevar a cabo muchos de los antiguos procedimientos que anteriormente se producían en el hospital, lo que ha derivado en que muchos trámites se eternicen, esperando a órdenes superiores que en ocasiones, ni siquiera llega desde la dirección de la estructura, sino de una organización externa y superior incluso a la dirección del mismo HUC. Por tanto, está claro que el carácter burocrático de la organización, es omnipresente y más desde un tiempo a esta parte.

Por otra parte, es posible, que por la manera en la que está dispuesto el organigrama del HUC, guarde cierta relación para con la teoría organizativa matricial, al tener unos departamentos organizados en paralelo, con muchos departamentos situados en niveles similares en cuanto a su responsabilidad dentro del organigrama de la empresa. Esta disposición de los departamentos, se da de esta manera, para que la organización de equipos de trabajo sea más sencilla.

Sin embargo, esta estructura organizacional está sobre todo pensada para poder llevar a cabo funciones tanto de manera funcional, como de producto, logrando a la larga, el potenciar la autonomía de los distintos equipos de trabajo en la empresa, a través de cierta capacidad de transversalidad entre departamentos. Pese a que existen entonces ciertas similitudes, hay que destacar, que la validez de que este organigrama esté relacionado con la teoría matricial, solo es posible en el caso concreto de las actividades vinculadas a ciertos departamentos médicos, donde debe existir cooperación entre departamentos médicos y de enfermería e incluso con los auxiliares de enfermería.

Esta teoría es especialmente interesante en el caso de aquellas organizaciones cuyas tareas son muy complejas y entre departamentos, existe una interrelación relativamente clara. Dentro de lo que cabe, lo cierto es que la estructura del HUC, podría prestarse a que efectivamente, la estructura matricial fuera una opción más que interesante (puede que incluso racional) a la hora de llevar a cabo la organización de todos los departamentos del Hospital. No obstante, lo cierto es que con la información recopilada, los equipos de trabajo en el Hospital, no son habituales, debido a que la dirección está sumamente jerarquizada y la autonomía cedida a los trabajadores y departamentos, es muy escasa, teniendo un margen de maniobra los departamentos, muy escaso. Por lo que, puedo concluir que lo cierto, es que pese a que el organigrama puede tener

características que se pueden prestar a ello, no se ha aplicado una estructura matricial en su totalidad. Los grupos de trabajo son prácticamente nulos en todos los departamentos, con excepciones muy puntuales, y la manera de enfocar los proyectos que vienen programados por parte de los escalafones más altos de este organigrama, está claramente basado en la jerarquía que impone la teoría organizacional burocrática. De hecho, dentro de esta teoría y de la autoridad que podríamos sacar de la misma, lo cierto es que la autoridad que se impondría, sería la basada en la autoridad legal, siguiendo la distinción que realizó Max Weber.

Aunque hay que tener en cuenta, que la aplicación de esta teoría, tiene también unas complejidades evidentes. El buen funcionamiento bajo un esquema directivo burocrático depende principalmente, de que exista una comunicación clara; primero evidentemente, entre los superiores inmediatos de los trabajadores, con estos. Teniendo claro cuáles son las atribuciones de los empleados, sus labores y tareas, se puede llegar a unos niveles altos de efectividad por parte de los trabajadores, ya que al clarificar al máximo cuáles son sus funciones, puede llegarse a minimizar muchísimo, cualquier tipo de confusión que pueda generarse con respecto a las tareas y competencias atribuidas a los trabajadores.

Aunque se pueda lograr cierto nivel de productividad y eficacia aplicando esta teoría, es conveniente recordar que la teoría burocrática hace que la organización que adopte este estilo de dirección, se convierta en un sistema sometido, casi al completo, por los reglamentos y textos legales que la regulen, lo cual complica muchísimo cualquier tipo de problema que se salga mínimamente de lo establecido en tales documentos, coartando mucho las posibilidades de poder reaccionar con cierta creatividad por parte de los trabajadores, al estar estos supeditados a lo que se haya establecido por escrito y por las indicaciones de sus superiores jerárquicos. Esto puede ser contraproducente a la larga en los trabajadores. Primero, porque pueden sentirse frustrados al no poder actuar con más rapidez y eficacia ante problemas que no están contemplados o regulados en los protocolos de actuación o en los anteriormente mencionados textos reguladores.

Segundo, en el caso de las empresas privadas, puede ser también una fuente de frustración enorme, al estar definidos tan claramente, las competencias y funciones de los puestos en la organización, suponiendo toda una traba para posibles aspiraciones de crecimiento profesional por parte de los trabajadores.

En el caso del HUC, se podría identificar sobre todo el primer problema, la gran maraña legal de protocolos de actuación, ante la mayoría de las actividades que se llevan a cabo en el centro, puede hacer que muchas de las tareas diarias se vean afectadas por la lentitud con la que se llevarían a cabo. El segundo problema, es menos probable, salvo quizás en el caso de determinados profesionales como los auxiliares de enfermería, que realmente han asumido una serie de competencias que no tendrían porque asumir.

## 5. CONCLUSIONES:

A la hora de llevar a cabo todo el trabajo, se debe asumir, que la estructura a estudiar, es una clara muestra de gran organización en el entorno de la Comunidad Autónoma de Canarias, en la que por lo general, no se suele contar con unas estructuras organizativas particularmente grandes, que puedan suponer un objeto de análisis interesante, para la comparativa que he pretendido hacer a lo largo del trabajo.

Todo el trabajo ha estado muy influido por el hecho de que se trata de una organización pública, un condicionante que ha dejado una interesante mezcla de posibles diseños estratégicos a seguir. Por otra parte, como ya he comentado a lo largo de todo el trabajo, lo cierto es que el HUC, es un oferente de servicios, tanto formativos como en todo lo necesario para llevar a cabo los servicios sanitarios que necesite la población, pero realmente, no produce en el sentido más evidente y tradicional de la palabra.

Sin embargo, hay que aclarar, que el enfoque actual en la dirección de la empresa, así como en su estructura, hace énfasis de que la estructura de la empresa (o más bien en este caso, la de la organización) debe concentrarse en hacer a la misma lo más eficiente posible, por lo que, el hecho de que la organización ya sea pública o privada, es algo intrascendente a la hora de hacer un análisis más en profundidad.

Por un lado, más que producir, forma sobre todo nuevos profesionales, tanto en el área de enfermería como en el de medicina, sobre todo especialistas en diversas materias de esta rama. Por otra parte, en los escasos casos en los que los trabajadores más especializados pueden organizarse en equipos de trabajos, se llevan a cabo investigaciones, sobre todo en el campo de la aplicación de nuevas técnicas.

Pero por todas las características anteriores y todas las mencionadas a lo largo del trabajo, no se puede tener una visión habitual de empresa privada, a la hora de estudiar una organización tan compleja como es el HUC. Y buena parte de la hipótesis en las cuales se sustentan la mayoría de teorías organizacionales a lo largo de los años, han siempre tomado a la empresa privada como la base sobre el que cimentar cualquier tipo de posible conocimiento que se pueda relacionar con la empresa.

Por eso, es bastante difícil tratar de buscar una teoría organizacional, que pueda adaptarse por completo a unas características tan particulares. Entonces, en base a los datos que he podido obtener gracias a la entrevista realizada a un representante de comisiones obreras del hospital, más la información contenida en una guía del Servicio Canario de la Salud acerca del HUC, sus iniciativas, su dirección, organización y organigrama (incluido en este trabajo) y demás datos que puedan ser relevantes para conocer un poco más a esta organización, tan cercana, y a la vez tan desconocida para el usuario de a pie.

En base a la información obtenida, a la información recogida entre los propios trabajadores y demás personal y a la mencionada entrevista para recabar más

información para elaborar este trabajo, concluyo que el Hospital Universitario de Canarias, es una enorme organización, cuyo funcionamiento en general, se ha visto muy cambiado desde que forma parte de la estructura del Servicio Canario de Salud, lo que lo ha transformado notablemente, pasando a gozar de un cierto nivel de autonomía a casi todos los niveles, en la etapa en que estaba administrado por el cabildo de Tenerife, a ser un centro más (importante, evidentemente, tanto por volumen de usuarios atendidos como por tamaño de plantilla y localización, en un área clave de la zona metropolitana de la isla), centro que deberá atenerse a una serie de nuevas normas que manan directamente del Servicio Canario de Salud.

Esto ha repercutido de un modo notable dentro de la plantilla de esta organización, que ha pasado a depender de una entidad distinta y que ha visto como por ejemplo, el departamento de RRHH, ha cambiado “de manos”, ha cambiado en cuanto a incluso su existencia, llegando a desaparecer en principio, cuando el Hospital cambio de responsabilidad, a volver a aparecer hace unos años de nuevo.

Estos constantes cambios, en un departamento clave además, como es el de Recursos Humanos, al final causan una enorme confusión en los trabajadores, que suelen encontrarse con muchos problemas a la hora de hacer llegar, por ejemplo, nuevas sugerencias, quejas y simples inquietudes a los mandos de los departamentos, y ya no digamos a los mandos más importantes de la organización. A esto, podemos sumarle, que muchos trámites que antes se llevaban a cabo en el hospital, ahora dependen de una entidad superior, que es el Servicio Canario de Salud, lo cual ha empeorado mucho todo el proceso anteriormente descrito y muchos otros procedimientos que antes eran muchos más ágiles y se han burocratizado muchísimo.

Esto, junto al hecho de que sea una estructura organizacional claramente burocratizada, al ser una organización con un claro sentido descendente en cuanto a la comunicación, con una enorme departamentalización, unos niveles jerárquicos muy claros y definidos y por supuesto, tantos departamentos que claramente vienen dependiendo de aquellos que son menos y están en un nivel jerárquico bastante superior.

Por otra parte, el hecho de que exista la ya comentada relación entre los departamentos de enfermería y medicina, hace que tenga ciertas pinceladas características de la organización matricial, si bien adaptada a las necesidades y requerimientos de un hospital, en lugar de una empresa productiva. Aparte de esto, destaca el hecho también de que efectivamente, los trabajadores tienen unas tareas muy claras y definidas, con apenas posibilidad de innovación individual o cualquier otra clase posible de autonomía para los mismos.

Aunque se intenta tener una política lo más abierta posible para poder llevar a cabo las sugerencias y recomendaciones que los trabajadores hacen llegar a través de sus superiores, el sentido único que tiene la comunicación en el HUC, desde la cúspide jerárquica del organigrama hacia los puestos inferiores, hace que realmente no exista un

feedback efectivo entre los trabajadores de los puestos más operativo y los grandes responsables de los distintos departamentos que hay en el organigrama.

Esto descarta en gran medida, el que se haya aplicado en el HUC, algún tipo de innovación en lo que se refiere a estructura organizativa, por lo que podemos decir, que la estructura empleada y la técnica organizativa, sigue siendo bastante conservadora. Primero por el hecho, de que desde hace muchísimos años, no hay una innovación o cambio especialmente destacable en el organigrama de la empresa. Y segundo, porque en términos de estructura organizativa, el HUC sigue siendo muy conservador. Esto puede deberse sin lugar a dudas, al hecho de que se trata de una organización pública, que encima es dependiente de un organismo público, lo que hace que incluso en palabras de mi entrevistado: “el Hospital sea ahora un dinosaurio burocrático casi inamovible”, lo cual está directamente relacionado también, con el hecho de que se trata de un organismo regulado a partir de un texto legal

Está claro que a largo plazo, deberán introducirse cambios en la estructura organizacional del Hospital. Si el mero hecho del paso del tiempo y por consiguiente, la inevitable adaptación a los mismos, no motivan que se produzcan dicho cambio, lo harán el hecho de que lentamente, se producirán pequeños problemas, derivados de una estructura que prácticamente ha permanecido inalterable por décadas y que ya empieza a notar serias dificultades para adaptarse a cambios constantes y rápidos en el entorno, pues, pese a ser una institución pública, el entorno afecta indiferentemente y por igual, a cualquier clase de organización.

## 6. Bibliografía y Webgrafía:

García, J.. (.). Tipos de Estructuras Organizativas. Mayo 15 2016, de INSTITUTO UNIVERSITARIO POLITECNICO TERRITORIAL "ALONSO GAMERO" Sitio web: <http://www.monografias.com/trabajos101/tipos-estructuras-organizacionales/tipos-estructuras-organizacionales2.shtml>

Salazar Molina Adafrancys. (2005, febrero 15). Estructuras organizacionales y tipos de organigramas. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/estructuras-organizacionales-y-tipos-de-organigramas/>

VV.AA. (.). Estructura Matricial. x, de [www.encyclopediafinanciera.com](http://www.encyclopediafinanciera.com) Sitio web: <http://www.encyclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacion/estructura-matricial.htm>

VV.AA. (.). Organizaciones Jerárquicas. Mayo 25 2016, de <http://www.encyclopediafinanciera.com/> Sitio web: <http://www.encyclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacion/estructura-matricial.htm>

VV.AA. (2013). Introducción a las organizaciones. Junio 1, 2016, de <https://cmanuelrs.wordpress.com> Sitio web: <https://cmanuelrs.wordpress.com/category/introduccion-a-las-organizaciones/>

Varios Autores. (2007). Desarrollo Organizacional: Transformación y administración efectiva del cambio. España: McGraw Hill .

James L. Gibson. (2006). Organizaciones: Comportamiento, estructura y procesos. España: McGraw Hill .

Varios Autores. (2013). Comportamiento Organizacional. España: Pearson Educación.

Servicio Canario de Salud. (2014). Memoria 2014. Junio 7, 2016, de SCS Sitio web: <http://www3.gobiernodecanarias.org/sanidad/scs/scs/as/tfe/28/memorias/2014/index.html>

Servicio Canario de Salud. (.). Página de Inicio. Mayo 30, 2016, de HUC Sitio web: <http://www3.gobiernodecanarias.org/sanidad/scs/organica.jsp?idCarpeta=3da5f513-541b-11de-9665-998e1388f7ed>

Paredes M. . (2015). Sistema Organizacional: Fundamentos de la Estructura. Junio 27,2016, de <http://slideplayer.es/> Sitio web: <http://slideplayer.es/slide/3339881/> (diapositiva 14)

Aguilar D. . (.). La Teoría de la Organización. Junio 15, 16, de <http://www.monografias.com/> Sitio web: <http://www.monografias.com/trabajos36/teoria-organizacion/teoria-organizacion4.shtml> (imagen de la organización sin fronteras)

Sosa O.. (2014). Clases de Organigramas. Junio 1,16, de <http://www.monografias.com/> Sitio web: <http://www.monografias.com/trabajos89/clases-organigramas/clases-organigramas.shtml> (imagen de la organización por equipos)

Cerda J.. (.). Los Organigramas y su Importancia. Junio 6, 2016, de <http://www.monografias.com/> Sitio web: <http://www.monografias.com/trabajos89/organigrama-y-su-importancia/organigrama-y-su-importancia.shtml>

Enriquez R.. (2012). Organigrama. Junio 20,2016, de <http://www.administracionmoderna.com/> Sitio web: [http://www.administracionmoderna.com/2012/01/organimetria-organigrama-un-organigrama\\_3038.html](http://www.administracionmoderna.com/2012/01/organimetria-organigrama-un-organigrama_3038.html)

VV.AA. (2013). La Organización Virtual. Mayo 25,2016, de <https://carolromero.wordpress.com> Sitio web: <https://carolromero.wordpress.com/2013/08/17/la-organizacion-virtual/>

VV.AA. (.). Organizaciones Virtuales. Mayo 24, 2016, de  
<http://www.monografias.com/> Sitio web:  
<http://www.monografias.com/trabajos14/organiz-virtual/organiz-virtual.shtml>

Servicio Canario de Salud. (.). Recursos Humanos. Junio 26,2016, de  
<http://www3.gobiernodecanarias.org/> Sitio web:  
<http://www3.gobiernodecanarias.org/sanidad/scs/contenidoGenerico.jsp?idCarpeta=4dd5bdd5-e04a-11e0-be18-774245c3825e&idDocument=47110ea5-e03a-11e0-be18-774245c3825e#0>

Griffin D.. (.). La estructura de una organización sin fronteras. Junio 10,2016, de  
<http://pyme.lavoztx.com/> Sitio web: <http://pyme.lavoztx.com/la-estructura-de-una-organizacin-sin-fronteras-4900.html>

Lavazzolo Sebastian E. . (2015). ¿Qué aporta una organización matricial?. Junio 12, 16, de  
<http://www.ieseinsight.com/> Sitio web:  
<http://www.ieseinsight.com/doc.aspx?id=1706&idioma=1>

Guzmán O.. (.). Las ventajas de una estructura organizacional matricial. Junio 8,2016, de  
<http://pyme.lavoztx.com/> Sitio web: <http://pyme.lavoztx.com/las-ventajas-de-una-estructura-organizacional-matricial-4227.html>

## 7. Anexo

### Cuestiones entrevista:

1. ¿Cuántas personas componen actualmente la plantilla del Hospital Universitario de Canarias?
2. Con la plantilla actual, ¿Se cubren las necesidades de personal de todas las actividades que se llevan a cabo diariamente en el hospital? ¿Existen planes para aumentar o reducir la plantilla?
3. ¿Cuáles son los organigramas del HUC? ¿Cuántos organigramas tiene esta organización? ¿Sería posible contar con copias de dichos organigramas?
4. ¿Cuáles han sido los cambios que ha experimentado la estructura organizacional del HUC con el paso del tiempo? Esto es, cambios sustanciales, como por ejemplo, creación de nuevos departamentos, supresión de algunos, fusiones con otros...
5. ¿Qué factores, circunstancias y problemas, han forzado la toma de decisiones para llevar a cabo estos cambios?
6. Los cambios en la estructura organizativa, ¿Han tenido alguna repercusión negativa en el hospital, que no se contemplase a la hora de preparar tales cambios? ¿Y repercusiones positivas imprevistas?
7. ¿Qué factores (ya sean de la organización o bien del entorno) han condicionado la estructura organizacional que se ha elegido para configurar toda la organización del hospital?
8. ¿Considera que la estructura organizativa del hospital está burocratizada? ¿Ha llegado a tal punto de burocratización, que en ocasiones puede significar un obstáculo a la hora de realizar las actividades diarias de la organización?

9. ¿Hasta qué punto diría que los trabajadores cuentan con autonomía para desempeñar su trabajo?
10. ¿Existe algún tipo de “Feedback” entre los trabajadores y sus responsables, así como con la dirección? En caso de que no exista, ¿Es posible que exista otra clase (o forma) de comunicación ascendente dentro de la organización?
11. Por parte de la dirección, ¿Se ha tratado de apoyar la innovación, iniciativas y sugerencias de los trabajadores? Si esto es así, ¿Cuáles son los medios que se han empleado para poder aprovechar las ideas de los empleados?
12. ¿La autoridad está centralizada en esta organización, o se tiende a delegar en plantas, departamentos, equipos de trabajo...? ¿Cuál es la razón para que la autoridad en el HUC, sea de una manera u otra?
13. ¿Existen estructuras similares a los grupos de trabajo en la organización? ¿Por qué?
14. Las organizaciones, tienden a racionalizar la burocratización excesiva. ¿Ha existido alguna vez este problema en la organización? Si es así, ¿Qué medidas se ha tomado para evitarlo?
15. ¿Considera que ha sido trascendente el impacto tecnológico a la hora de actualizar la estructura organizativa del HUC? ¿Ha resuelto la introducción de la tecnología más problemas de los que puede crear?
16. ¿Qué dificultades se ha encontrado a raíz de la introducción de las nuevas tecnologías?
17. ¿Hay planes en el corto plazo para cambiar la estructura organizativa del Hospital? ¿Podría hacer una relación sucinta de cuales serían tales planes?

18. Siendo el HUC un organismo público, ¿Hasta qué punto hay libertad por parte de la dirección del Hospital para poder elegir y diseñar la estructura organizacional del centro?

**Muestra Estadística:**

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot \sigma^2}{(N - 1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot \sigma^2}$$

Donde:

n, es el tamaño de la muestra.

N, es el tamaño de la población que se estudia.

$\sigma$ , es la desviación estándar de la población que, generalmente suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z, es el valor obtenido mediante de niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza, que equivale 1,96 usualmente, o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio del investigador.

e, es el límite aceptable de error muestral, donde suele utilizarse un valor que varía entre el 1% y el 9%, valor que queda a criterio del encuestador.