



CAPÍTULO 7

GESTIÓN DE RIESGOS ORGANIZACIONALES DINAMIZADOR DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN ÉPOCAS DE INCERTIDUMBRE: ESTUDIO DE CASO SECTOR SALUD

Edel Rocío Lasso Silva¹
Sonia Patricia Rojas Álvarez²
Roberto Antonio Gómez Zambrano³

INTRODUCCIÓN

El análisis del contexto de los estudios organizacionales proporciona elementos para determinar la capacidad operativa en la gestión de riesgos; ayuda a organizar, discutir y priorizar oportunidades de mejora que brindan el máximo valor en términos de crecimiento de ingresos, margen de operación, eficiencia de activos y expectativas de mercado de crecimiento futuro (Deloitte, 2017). Por consiguiente, las organizaciones deben estar preparadas para enfrentar riesgos tales como: proyecciones de crecimiento, manejo de la operación a distancia y sus limitaciones, fraudes, disminución de los ingresos, paralización de la producción prestación de servicios, recepción de

-
1. Magister en Educación, Especialista en Educación Superior y a Distancia, Contador Público. Docente Politécnico Grancolombiano, Bogotá (Colombia). Correo Electrónico: erlassos@poligran.edu.co
 2. Magister en Gerencia Financiera y Tributaria, Especialista en Alta Gerencia, Contador Público, Docente Politécnico Grancolombiano, Bogotá (Colombia). Correo electrónico: sprojasa@poligran.edu.co
 3. Doctor en Ciencias Económicas y Administrativas, Magister en Educación, Especialista en Gerencia Financiera, Especialista en Salud Ocupacional, Contador Público, Docente Politécnico Grancolombiano, Bogotá (Colombia). Correo Electrónico: rgomezza@poligran.edu.co

insumos, bienes y servicios de parte de proveedores, falta de personal, financiamiento para cubrir déficit de caja, vulnerabilidad de los sistemas de información y amenazas cibernéticas.

A partir de la identificación de los riesgos su análisis y evaluación, se deben crear nuevas estrategias, revisión de políticas, diseño de planes y acciones que permitan responder a la revisión y seguimiento de los procesos internos de la organización.

Es así, como las entidades se están adaptando al entorno cambiante relacionado con sus negocios y operaciones, incluidos los procesos de información financiera, las revelaciones en los estados financieros y su capacidad para mantener las operaciones en el futuro previsible, siendo posible esto, mediante el diseño e implementación de un sistema de control interno bajo el enfoque de administración de riesgos en época de incertidumbre.

Las estructuras de las organizaciones tienden a ser más planas, con menos niveles organizacionales y realizando mejoras continuas para fortalecer sus procesos. Como lo menciona Senge (2005: 56) "Toda estrategia de construcción de una organización inteligente gira en torno de la premisa de que habrá mejores resultados que en las organizaciones tradicionales"; por ello, la labor gerencial se enfoca a la gestión de los recursos financieros, minimizando costos y aumentando la rentabilidad de la compañía, además contribuyendo con indicadores financieros y de gestión como: liquidez, endeudamiento, eficiencia, eficacia, desempeño y productividad.

Para las organizaciones caso de estudio medicina prepagada Medisanitas S.A. y Clínica Antiguo Country S.A.S es necesario identificar su estructura organizacional teniendo en cuenta la relevancia del recurso humano en ésta, como lo dice Pereira (2011: 4) "la empresa tiene como objetivos generales identificar, adquirir, desarrollar, compartir, utilizar y retener el resultado de la unión de la información disponible y las opiniones, experiencias y puntos de vista que aportan todos los integrantes de la empresa, para utilizarlos en su beneficio", para ello, todos los departamento de la organización como por ejemplo marketing, investigación y desarrollo, sistemas, servicio al cliente, logística, ventas, finanzas, recursos humanos, entre otros tienen que estar alineados en el desarrollo del conocimiento en cada uno de

ellos. De igual forma, el futuro de la administración tiene que estar en un contexto abierto a los cambios como señala Koontz (2013) la globalización y la inmensa competencia nacional como internacional de los diferentes sectores de la economía se facilita por la internet, los cambios sociales y demográficos, esto hace que las organizaciones sean estructuradas para satisfacer las demandas creadas por los avances tecnológicos y estar a la vanguardia de las situaciones negativas o positivas de los sucesos del entorno.

En el caso de Medicina Prepagada Medisanitas S.A y de la Clínica Antiguo Country S.A.S., la primera es una compañía multinacional con todos los procesos administrativos de punta a las nuevas tendencias, con un crecimiento sostenido para implementar un proceso de calidad de óptimas cualidades; liderada por sus altos ejecutivos que cumplen a cabalidad con planeación estratégica que involucra una cultura organizacional, de control y dispuesta asumir los riesgos conllevando a la generación de valor.

La segunda organización del caso de estudio es una clínica con estructura organizacional lineal pequeña, dedicada a realizar cirugías plásticas y estéticas, con una sola sucursal, su gestión administrativa y manejo organizacional carecen de planeación y control, factores importantes para gestionar sus riesgos y actuar con previsión ante las situaciones de incertidumbre que se presenten.

Lo anteriormente expuesto, hace que las empresas para seguir con el negocio en marcha y ser sostenibles requiere implementar o fortalecer su sistema de control de interno a partir de la administración de riesgo, reduciendo los obstáculos que impidan la consecución de sus objetivos y el cumplimiento de metas, esto lleva a cuestionar ¿cómo la gestión de riesgos contribuye a la dinamización del proceso administrativo de la empresa para afrontar situaciones de incertidumbre? Por tanto, el objetivo de la investigación es analizar como la gestión de riesgos desempeña un papel fundamental que minimiza o mitiga la materialización de las contingencias en las organizaciones como herramienta de apoyo para tomar medidas de control.



MARCO TEÓRICO

Para que una compañía esté a la vanguardia de las últimas tendencias debe, de manera constante, innovar sus políticas, productos, servicios, entre otros como lo enuncia González (2018: 139) “La globalización de los mercados y la competencia, los avances tecnológicos y el aumento de las exigencias de los consumidores, suponen la reducción de los ciclos de desarrollo y la introducción de nuevos productos con mayor premura”, al ser los ciclos más cortos de producción, la velocidad de la información a ritmos muy acelerados, las organizaciones están en la era del conocimiento, esto implica que constantemente revisen su planeación estratégica dando énfasis a sus objetivos y metas, los cuales tienen que ser monitoreados permanente para observar su cumplimiento, de no ser así, tarde o temprano saldrán del mercado por no estar a la vanguardia de las exigencias que éstas necesitan.

Sin innovación las compañías tienden a desaparecer, por esto se hace necesario como lo menciona Jones (2008: 178) en uno de los conceptos “Valores instrumentales del trabajo duro, la creatividad y la disposición a asumir riesgos”, con ello, se busca estabilidad, previsibilidad, ser eficientes, reducir tiempos, inspirar a sus integrantes para dar su mejor esfuerzo, trabajo en equipo, con el fin de fortalecer la cultura organizacional como factor relevante en momentos de incertidumbre.

Los factores tanto externos como internos que más tiene que cuidar la organización son la rentabilidad y liquidez; la primera para que los socios mantengan el capital invertido en ella y la segunda para que los administradores puedan gestionarla; los cuales se analizan a partir de los estados financieros, tomando las utilidades después de impuestos, identificando el aumento del pasivo y disminución del activo, en especial por la rotación del activo corriente, la venta de los activos fijos y de inversión e intangibles. (Ocampo, 2005). De acuerdo, al costo de los compones mencionados se hace necesario que la entidad determine la mezcla perfecta para obtener recursos a bajos costos que puedan llevar a mejorar los ingresos operativos con un buen margen, que por consiguiente se verá retribuido en una buena rentabilidad que cumpla con las expectativas de los inversionistas.

Cabe destacar, que los indicadores financieros como control contribuyen a la reducción de costos según lo menciona Ortiz (2011:



177), “las relaciones financieras, expresadas en términos de razones o indicadores tienen poco significado por sí mismas. Por consiguiente, no puede determinar si indican situaciones favorables o desfavorables a menos que exista la forma de compararlas con algo”. Es necesario contar con los indicadores del gremio o sector donde se encuentra ubicada cada compañía para comparar y establecer los costos, determinar margen y precio de venta para alcanzar la rentabilidad esperada por los inversionistas. Lo anterior para no desligar a la organización de la competencia y factores que puedan afectarla.

Otro factor importante a evaluar es la operación del negocio, teniendo en cuenta lo señalado por Ortiz (2011: 118), “Dependiendo el tipo de negocio, cada empresa tendrá el mayor porcentaje de inversión en activos en los renglones con su operación, lo ideal es que dichos rubros representen por lo menos el 80% del total de los activos y que los demás renglones presenten unos valores marginales”. Ejemplo de ello para empresas prestadoras de servicios de salud la mayor cantidad de recursos debe estar en inventarios, cuentas por cobrar y activos fijos, si una empresa está desbalanceada, en este sentido los recursos estarán donde no se necesitan; por lo tanto, el margen de rentabilidad y la actividad económica se verá afectado cuando no se comprende a qué se dedica la compañía para distribuir la generación de efectivo y obtener una óptima distribución en cada uno de los rubros mencionados.

En la medida que las organizaciones crecen se hace necesario crear nuevos puestos de trabajo, a mayores volúmenes de producción más alta la cantidad de información a manejar, las proyecciones financieras y el cumplimiento de estas, no es lo mismo en una empresa cuando está empezando, que necesita una gran cantidad de inversión para proporcionar su crecimiento, que una que compañía ya está posicionada. El diseño organizacional depende de la edad de la organización, las dimensiones de crecimiento, la inversión con la que cuenta y lo grande de la operación, siempre teniendo en cuenta su capacidad instalada y los flujos de efectivo para mantener el ciclo normal de la operación.

Según Gómez (2015: 10), “Las razones financieras son eficientes herramientas para analizar la situación de una empresa, sin embargo, también tienen serias limitaciones. Pueden servir como una pantalla

para señalar a aquellas áreas de fortaleza o debilidad potencial, así como indicar aquellas en las que se requiere mayor investigación. Sin embargo, no son predictivas". Las razones financieras están relacionadas entre sí, cuando algo está fallando repercute en las demás, un factor relevante para la comparación de estas es identificar el sector al cual pertenece para primero: determinar la participación que tiene dentro de éste, y segundo comparar y determinar cuáles son las fortalezas y debilidades para facilitar la toma de decisiones acompañadas de un plan de mejoramiento continuo, que implica varias actividades y comprende un conjunto de acciones que se realizan para corregir los hallazgos identificados después de la aplicación de una herramienta de diagnóstico. Priego, A., et al. (2012).

La acción gerencial y la toma de decisiones en las organizaciones, requiere que estén atentas ante las situaciones que se presenten y buscar la máxima información para prever y minimizar errores que influye en la resolución de los problemas que surgen del contexto interno y externo. En las organizaciones las decisiones que se asumen son reactivas, dado que el futuro es amplio y abierto en un ámbito para imaginar y crear. No obstante, el mundo se encuentra en dinámicas y velocidad de cambio, lo cual no facilita precisar las circunstancias futuras; por lo tanto, evaluar y examinar los ambientes inciertos coadyuvan a planear las estrategias que proporcionan diversidad de elementos para minimizar los riesgos. (Buitrago, 2007). Para que la empresa pueda afrontar con éxito la complejidad del entorno competitivo cambiante debe aumentar su complejidad, aunque no tanto en su estructura (orden) como en su función y tratamiento de la información (comportamiento). (González, Gómez y Martínez, 2017: 134).

La incertidumbre planteada según Manucci, citado por González, Gómez y Martínez (2017: 133) "es la imposibilidad de predecir la situación de un sistema complejo, como lo es una organización, a lo largo del tiempo. Asimismo, estas tienen la posibilidad de gestionar la incertidumbre a través de la comunicación estratégica y la complejidad del entorno". Para llevar a cabo la gestión de la incertidumbre en las entidades es pertinente que estas diseñen e implementen un modelo para ser flexibles, competentes, manejen fluidamente los imprevistos del entorno, construyan imagen, desarrollen la visión y los objetivos y conviertan su destino en cuestiones claves. González, Gómez y Martínez

(2017). Las fuentes de incertidumbre señaladas por Bowditch (1989), citado por Bellon, Suástegui y Quiroz (2015), son de tres niveles: externo (incluyendo la incertidumbre del medio ambiente debido a cambios tecnológicos y del mercado), organizacional (incertidumbre debido a cambios en la cultura y la estructura organizacional) e individual (incertidumbre sobre el papel del trabajo y su puesto).

Las empresas enfrentan situaciones relacionadas con peligro, hechos adversos que pueden suceder y deben afrontarse; es así, que estos son considerados riesgos, definido según Winchester (1992) citado por Maskrey (1998: 13) como “una relación dinámica entre vulnerabilidades, amenazas, pérdidas y daños y estrategias de adaptación, en el marco de una determinada unidad social”. Los encargados de gestión de los recursos en las entidades tienen la responsabilidad desde el proceso administrativo dirigir los esfuerzos hacia la gestión de los riesgos empresariales, estos últimos se pueden interpretar como todo evento o suceso negativo durante la consecución de sus objetivos que lleva a la empresa a pérdidas económicas; es necesario considerar que las amenazas, las incertidumbres y los riesgos son inherentes a cualquier actividad y organización, independientemente de su tamaño y sector económico (Barreiro, 2016).

Las organizaciones están expuestas a factores externos e internos que causan los riesgos, el primero se da por fuera de la organización y puede afectar de forma directa o indirecta a la estructura organizacional, productiva y económica; estos pueden generarse por los avances en la tecnología, competencia, problemas legales, desastres naturales, actos delictivos, cambio de leyes y regulaciones, políticos y económicos. El segundo se da implícitamente dentro de la empresa por falla en el control interno, recurso humano, ambiente laboral, en la comunicación, estrategias entre otros.

Las organizaciones tienen diversas opciones para gestionar sus riesgos. Entre éstas se encuentra las Norma de Calidad Colombina y Norma Técnica de Calidad Colombiana ISO 9000 (NTC) ISO para asegurar la calidad, seguridad y eficiencia de los servicios o productos, especialmente, en el tema de riesgos la ISO 31000 que determina los tipos de riesgos organizacionales:

- Riesgos financieros: se relacionan directamente con las finanzas empresariales: inversión, diversificación, expansión, financiación,

entre otros, en estos se clasifican los riesgos de crédito, liquidez, mercado, gestión, cambio, crédito y tasas de interés;

- Riesgos ambientales: se da por lo natural o lo social, el primero puede ser por desastres naturales y el segundo por violencia;
- Riesgos económicos: están asociados con la actividad económica de la organización, es interno cuando la pérdida que sufre se da por la toma de decisiones al interior de esta y externo cuando el riesgo es ocasionado por el exterior, pero afecta a las utilidades monetarias de las empresas;
- Riesgo legal: se refiere a los obstáculos normativos que influyen en directamente en la organización;
- Riesgos políticos: como los gubernamentales, legales y extra-legales que se derivan del entorno en que opere la empresa. (ISOTools, 2018: 6-7)

Los riesgos enunciados facilitan que las organizaciones identifiquen el contexto de éste, para plantear estrategias relacionadas con la periodicidad, magnitud, predictibilidad, y causa y efecto, constituyéndose como línea base para iniciar la gestión y reducir al máximo el riesgo, estableciendo la pérdida que se ocasiona al materializarse el mismo. Este es un enfoque de gestión de riesgos tradicional, aún vigente, apropiado para el manejo operacional de la empresa.

Un sistema de gestión de riesgos conlleva a involucrar a todo el personal de la organización y a realizar los siguientes pasos como lo menciona la NTC ISO 31000: establecer el contexto, considerar lo estratégico, organizacional para definir el criterio y estructura del riesgo; identificar los riesgos, el qué y cómo puede suceder; analizar los riesgos, determinar los controles existentes, probabilidad, ocurrencia y nivel de riesgo; evaluar los riesgos, se realiza la comparación con los criterios y se establece la prioridad del riesgo; tratar los riesgos, identificar, seleccionar, evaluar, preparar e implementar planes para su manejo; comunicar e informar; hacer monitoreo y revisión de los riesgos basados en las políticas organizacionales (ISOTools,2018).

Implementar la gestión de riesgos bajo el enfoque tradicional mencionado, las empresas empiezan a tener ventajas como la creación del valor, la optimización de la gestión empresarial, el aumento



de la confianza a los diferentes grupos de intereses, el mejoramiento del control interno, la identificación de oportunidades y amenazas del negocio, y la toma de decisiones acertadas para prevenir incidentes y minimizar las pérdidas relacionadas a todos los procesos.

Otra forma de administrar los riesgos por parte de las organizaciones es la gestión de riesgos estratégica bajo el modelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) Enterprise Risk Management (ERM) 2017, conocido como COSO ERM, éste se orienta a integrar los riesgos con la estrategia del negocio, busca no solo mitigar el riesgo sino gestionarlo y se enfoca a la creación de valor, que le da al accionista, a las operaciones del negocio y a la protección de sus activos. El modelo propicia cuestionamientos para la organización sobre cómo tomar las mejores decisiones acerca de las incertidumbres que afectan el futuro de la empresa, a partir de esto, se establece el marco general para gestionar los riesgos más importantes de la organización, mejorar el logro de los objetivos estratégicos y la apropiación de estos por parte de la junta directiva. Adicionalmente, la gestión de riesgos bajo el modelo mencionado crea el siguiente valor para el inversionista:

- Crecimiento de los ingresos: se da por el aumento de los clientes, la búsqueda y diversificación del desarrollo de nuevos productos y el establecimiento de nuevos modelos de precio;
- Optimización de los costos: enfocado al costeo de los productos, gastos de distribución y ventas, gastos administrativos, intereses e impuestos;
- Efectividad de los activos: se da a los inventarios, cuentas por cobrar, propiedad planta y equipo;
- Atención de las expectativas del mercado: identificación de fortalezas, establecimiento de nuevos mercados y modelos de negocio. (Deloitte.2017)

Es así, que las organizaciones al implementar el modelo promueven el logro de los objetivos estratégicos, suministra información del universo de los riesgos y las actividades de estos. Cabe señalar, que además de trabajar lo operacional su enfoque está dirigido a los riesgos estratégicos emergentes más relevantes, a la creación, preservación y protección del valor de la empresa, siendo parte del contexto requerido para el análisis de los estudios organizacionales.



MÉTODO

La investigación se realizó bajo un enfoque cualitativo donde parte de una realidad cambiante, que es afectada por el investigador participe de la misma y se enfoca en la comprensión de un fenómeno al que están sometidas las personas (Hernández-Sampieri, Fernández, y Baptista, 2014), para el presente trabajo se tomaron las empresas del sector salud Medicina Prepagada Medisanitas S.A y la Clínica Antigua Country S.A.S., las cuales se enfrentan constantemente a circunstancias que generan incertidumbre y las lleva a gestionar los riesgos de índole organizacional, estratégico, operativo, reputacional, financiero entre otros, que afectan sus acciones y toma de decisiones gerenciales para la consecución y mejora de los objetivos.

Adicionalmente, Yin y Chetty citados en Martínez (2006: 167) indican que “el método de estudio de caso ha sido una forma esencial de investigación en las ciencias sociales y en la dirección de empresas”, el cual se llevó a cabo para examinar las dos empresas objeto de análisis. También, el método de estudio de caso es una herramienta que permitió fortalecer, medir y registrar la conducta de las empresas Medisanitas y Clínica Antigua Country que se encuentran en situaciones de incertidumbre originada por fenómenos internos y externos. Igualmente, los datos se obtuvieron desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas; esto es, documentos, registros de archivos, entrevistas no estructuradas con los directivos, observación directa de los participantes e instalaciones y objetos físicos de la Clínica Antigu

o Country. (Martínez, 2006)

Desde lo epistemológico, se enmarca en el paradigma sociocrítico de acuerdo con Arnal (1992), citado por Alvarado, Lusmidia, y García, Margarita (2008: 98) que “se adapta a la idea de que la teoría crítica es una ciencia social que no es puramente empírica ni sólo interpretativa”, proporcionando promover las transformaciones sociales que van a verse plasmadas en el entorno, a partir del estudio de las organizaciones del sector salud y cómo estas gestionan sus riesgos a partir de situaciones de incertidumbre.

Los resultados se obtuvieron a través tres etapas: la primera de tipo exploratorio, con el análisis de referentes teóricos partiendo de los

estudios realizados por otros investigadores sobre la gestión de riesgos, incertidumbre y organización; la segunda de tipo descriptivo, donde se realizó matriz de riesgo de las dos empresas para observar las situaciones que afrontan en los contextos internos y externos. Por último, se efectuó la triangulación de la información obtenida (Benavides y Gómez, 2005) con el fin de establecer como las dos empresas toman acciones gerenciales y decisiones una vez determinados y evaluados los riesgos que identificaron para permanecer vigentes con su actividad económica en el sector.

RESULTADOS

El estudio de caso se realizó teniendo en cuenta el estudio y análisis de dos organizaciones pertenecientes al sector salud. Una de ellas es, Medicina Prepagada Medisanitas S.A. constituida el 16 de enero de 1992 en Bogotá, posee un modelo de atención integrado por un grupo 1.200 médicos generales y especialistas, con cobertura en siete ciudades, más de 100 clínicas adscritas, una red médica de más de 4 mil prestadores, (22% instituciones de salud y 78% médicos adscritos) y cobertura geográfica en 73 ciudades de Colombia. Su misión es: ofrecer servicios integrales de aseguramiento en salud con las mejores alternativas en coberturas, red, programas y atención, que contribuyan a la salud y bienestar de los usuarios, el desarrollo de los profesionales adscritos y demás grupos de interés, con enfoque en la satisfacción del servicio y el desarrollo sostenible de la organización. (Colsanitas, 2019)

La otra compañía corresponde a Clínica Antiguo Country S.A.S. constituida en Bogotá el 12 de diciembre de 2003. El objeto principal es el desarrollo de actividades de carácter profesional médico, en campos de cirugía plástica, estética, odontológica, anestesiología y áreas afines; contratar con entidades del sector público u oficial, empresas de constitución mixta o personas jurídicas o naturales, privadas, los servicios de medicina, cirugía plástica, estética, anestesiología. Para cumplir con su objeto social, la sociedad utiliza el conocimiento, la experiencia de profesionales nacionales ampliamente acreditados en el campo de la medicina especializada en cirugía plástica y estética, anestesiología. Su misión es prestar servicios de salud con

calidad, especializada en cirugía plástica estética pensando siempre en la seguridad del paciente. Cuenta con toda una infraestructura de equipos y recurso humano altamente calificado para brindar una atención Médico-Quirúrgica integral con calidad y calidez humana, y dos quirófanos completamente dotados con equipos biomédicos de alta tecnología, una sala del servicio del dolor para la recuperación.

La anterior información fue obtenida de entrevistas realizadas con el gerente y personal médico de la institución.

En la tabla 1 presenta la matriz de riesgo de las dos empresas mencionadas anteriormente, a partir del modelo COSO ERM donde se alinean los riesgos estratégicos y emergentes tomando como línea de base los objetivos de la organización, teniendo en cuenta las situaciones que generan incertidumbre en las operaciones de las empresas.

Tabla 1. Matriz de riesgo comparativa estudio de caso Medisanitas y Clínica Antiguo Country SAS

ORIGEN DEL RIESGO	
PROYECCIONES DE CRECIMIENTO	
ENTIDAD	
MEDISANITAS	
<p>Suceso que impide el normal desarrollo para el cumplimiento de los objetivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cubrimiento total de las afiliaciones solicitadas • Cumplimiento de la prestación del servicio con calidad. • No generación de ingresos recibidos por concepto cuotas de afiliación, contratos, ventas de vales, duplicados de carnet, cuadros médicos y renovación de contratos, arrendamientos, intereses, dividendos y subvenciones del gobierno. • Financiamiento para cubrir el déficit de caja

<p>Punto crítico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento desbordado de afiliaciones por la incertidumbre • Disminución de los ingresos por las diferentes actividades que presta la entidad. • Falta de liquidez para cubrir sus obligaciones.
<p>Riesgo potencial</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de recursos se da por la inversión inicial en activos fijos para cubrir la demanda del servicio, por consiguiente, una vez termina la incertidumbre los activos no van a ser utilizados en su totalidad ocasionando disminución en su operación. • Menor utilidad operacional. • No cumplimiento de las obligaciones con proveedores, empleados y entidades financieras.
<p>Posible control del riesgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Indicador del máximo de afiliaciones en un periodo normal de funcionamiento con cobertura total y la comparación de las afiliaciones en un periodo de incertidumbre que no supere los tiempos de espera al paciente. • Control de los indicadores en tiempos cortos para intervenirlos y tomar decisiones.
<p>Oportunidad de mejora</p>	<p>Eficiencia de activos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizar al máximo nivel los activos fijos actuales. Mantenimiento de los activos para darle una mayor eficiencia. <p>Crecimiento del mercado y de ingreso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener las afiliaciones de los usuarios después de la incertidumbre. <p>Liquidez:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pedir créditos a bajo costo y con un largo plazo para mantenerse en tiempo y esperando que pase la incertidumbre.



ENTIDAD

CLÍNICA ANTIGUO COUNTRY SAS

Suceso que impide el normal desarrollo para el cumplimiento de los objetivos	<ul style="list-style-type: none">• Prestación de servicios por parte de la entidad que no son de primera necesidad para los pacientes como: la cirugía plástica y estética, hace que no la soliciten al corto plazo.• Financiamiento para cubrir déficit de caja Falta de pacientes para hacerles intervenciones quirúrgicas.
Punto crítico	<ul style="list-style-type: none">• Falta de pacientes para hacerles intervenciones quirúrgicas.• Falta de liquidez para cubrir sus obligaciones.
Riesgo potencial	<ul style="list-style-type: none">• Cierre total de la Clínica y la continuidad del negocio por la disminución de los ingresos que no alcanzan a cubrir los costos fijos.• No cumplimiento de las obligaciones con proveedores, empleados y entidades financieras.
Posible control del riesgo	<ul style="list-style-type: none">• Análisis y control del presupuesto, punto de equilibrio flujo de efectivo proyectado e indicadores en tiempos cortos para intervenirlos y tomar decisiones.



<p>Oportunidad de mejora</p>	<p>Crecimiento de ingreso:</p> <ul style="list-style-type: none">• Diversificación de negocios que no se tenga que realizar intervención quirúrgica (cirugía plástica y estética). <p>Valoraciones medicas en tiempo de incertidumbre, para realizar la intervención quirúrgica de cirugías, plástica, reconstructiva, funcional y estética una vez pase el inconveniente.</p> <p>Expectativa de mercado de crecimiento futuro:</p> <ul style="list-style-type: none">• Una vez termine el periodo de incertidumbre utilizar mercadeo y publicidad para captar pacientes que requieran cirugías plásticas, reconstructivas y estéticas. <p>Liquidez:</p> <ul style="list-style-type: none">• Pedir créditos a bajo costo y con un largo plazo para mantenerse en tiempo y esperando que pase la incertidumbre.
------------------------------	---

ORIGEN DEL RIESGO

MANEJO DE LA OPERACIÓN A DISTANCIA (INTERNET) Y SUS LIMITACIONES

ENTIDAD

MEDISANITAS

<p>Suceso que impide el normal desarrollo para el cumplimiento de los objetivos</p>	<ul style="list-style-type: none">• Atención al usuario por medio de la virtualidad (internet).• Falta de personal para atender el paciente a distancia.• El paciente no cuenta con los elementos suficientes para la toma de signos vitales.• Vulnerabilidad de los sistemas de información y amenazas cibernéticas.
---	--



Punto critico	<ul style="list-style-type: none"> • Atención de mala calidad. • Falta de seguridad en la información.
Riesgo potencial	<ul style="list-style-type: none"> • Perdida de usuarios con alta fidelidad. • Procesos operacionales débiles. • Pérdida de información.
Posible control del riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Visita del paciente en el sitio de operación o medico domiciliario en su lugar de residencia en el caso que no se sienta satisfecho. • Identificar los procesos que requieren presencialidad y teletrabajo. • Realizar copias de la información, contar con antivirus, usar protocolos de seguridad y tener el sistema protegido contra fuegos o firewall.
Oportunidad de mejora	<p>Crecimiento de ingreso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obtención de ingresos por cada consulta realizada vía internet. <p>Margen de operación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Optimización de los recursos para las visitas a distancia cuando el paciente necesita el medico domiciliario. <p>Mayor rentabilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generación de ingresos a menores costos, su rentabilidad se incrementará.

ENTIDAD

CLÍNICA ANTIGUO COUNTRY SAS

Suceso que impide el normal desarrollo para el cumplimiento de los objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • El paciente no revela la información real como medidas, estatura, peso, edad, talla entre otras. • Vulnerabilidad de los sistemas de información y amenazas cibernéticas.
--	--

<p>Punto critico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad que le brindan al médico en los datos de información confidencial en la valoración de la consulta. • Valor dado al paciente por la operación se Incremente con costos adicionales no tenidos en cuenta como enfermería, circulación, anestesiólogo, gastos en el quirófano entre otros. • Falta de seguridad en la información.
<p>Riesgo potencial</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de pacientes nuevos y antiguos. • Disminución del margen de utilidad por el menor valor cobrado del servicio prestado en la valoración médica para la futura intervención quirúrgica. • Pérdida de información.
<p>Posible control del riesgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Obligatoriedad de consulta física antes de la intervención quirúrgica. • No recepción del total dinero de la cirugía si no parcial para la confirmación del costo de esta. • Realizar copias de la información, contar con antivirus, usar protocolos de seguridad y tener el sistema protegido contra fuegos o firewall.
<p>Oportunidad de mejora</p>	<p>Expectativa de mercado de crecimiento a futuro:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una vez termine el periodo de incertidumbre ya se ha realizado las valoraciones y la recepción del dinero por anticipado, permite la expansión de mercado dentro y fuera del país por el manejo de la operación a distancia.



ORIGEN DEL RIESGO

PARALIZACIÓN DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIO

ENTIDAD

MEDISANITAS

<p>Suceso que impide el normal desarrollo para el cumplimiento de los objetivos</p>	<ul style="list-style-type: none">• Falta de personal, epidemias, sucesos como catástrofes naturales que no permiten la continuidad de la prestación de los servicios como: médicos generales, ginecobstetras, pediatras e internistas, oftalmología, ortopedia, traumatología, psiquiatría y oncología.• No prestación de servicios públicos como: acueducto, energía, aseo, residuos patógenos y comunicaciones no permite el normal funcionamiento de la entidad.• No recepción de insumos, bienes y servicios de parte de proveedores
<p>Punto crítico</p>	<ul style="list-style-type: none">• Paralización de la operación y prestación del servicio.• No contar con los medicamentos necesarios para suministrarle al paciente.• Acumulación de residuos patógenos.
<p>Riesgo potencial</p>	<ul style="list-style-type: none">• Pérdida de imagen o credibilidad.• No prestar en su totalidad todos los servicios que se están ofreciendo.• La operación se detiene o no se brinda en óptimas condiciones.• Falta de medicamento el paciente se agrava la enfermedad o se produce el deceso del paciente, ocasionando demandas a la entidad.• Generación de nuevas enfermedades.

<p>Posible control del riesgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de los colaboradores que se mantienen en la incertidumbre para no paralizar la operación. • Tipificar los servicios reales que se pueden prestar. • Establecer horarios de la prestación del servicio que cubran las necesidades en épocas de incertidumbre. • Contar con un listado de posibles proveedores de suministros que cumplan con las condiciones de los que están contratados. • Control de los inventarios de medicamentos con sus fechas de vencimiento.
<p>Oportunidad de mejora</p>	<p>Crecimiento de ingreso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prestar el servicio del médico domiciliario especialista <p>Eficiencia de activos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Traslado de aparatos técnico-científicos portátiles necesarios para la prestación de servicios. <p>Mayor rentabilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generación de ingresos a un menor costo, su rentabilidad se incrementará.

ENTIDAD

CLÍNICA ANTIGUO COUNTRY SAS

<p>Suceso que impide el normal desarrollo para el cumplimiento de los objetivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incertidumbre por epidemias y situaciones como catástrofes naturales que no permiten la prestación del servicio de cirugías plásticas y estéticas por el cierre temporal de la clínica. • No recepción de insumos, bienes y servicios de parte de proveedores.
<p>Punto crítico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cierre temporal de la clínica y la no continuidad del servicio. • No contar con los medicamentos necesarios para realizar las cirugías.

<p>Riesgo potencial</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No prestar en su totalidad todos los servicios que se están ofreciendo. • La operación se detiene y no se presta ningún servicio. • Demandas por el no cumplimiento del postoperatorio, ocasionando al paciente enfermedades o el deceso. • Pérdida del paciente por no poderle realizar el tratamiento quirúrgico. • Falta de medicamento el paciente se agrava la enfermedad o se produce el deceso del paciente, ocasionando demandas a la entidad.
<p>Posible control del riesgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reprogramar las intervenciones quirúrgicas. • Realizar protocolos para trabajar en tiempo de incertidumbre. • Revisión de coberturas de los seguros en postoperatorios. • Contar con un listado de posibles proveedores de suministros que cumplan con las condiciones de los que están contratados. • Control de los inventarios de medicamentos con sus fechas de vencimiento.
<p>Oportunidad de mejora</p>	<p>Crecimiento de ingreso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prestar el servicio de postoperatorio a domicilio <p>Eficiencia de activos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Traslado de aparatos técnico-científicos portátiles necesarios para la prestación de servicios. <p>Expectativas de mercad de crecimiento real:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer cirugías reconstructivas y funcionales

Fuente: Elaboración propia (2020)



Se analizó el origen del riesgo basado en la proyección de crecimiento, el manejo de la operación a distancia (internet), sus limitaciones y la paralización de la prestación de servicio en época de incertidumbre de las dos empresas que prestan diferentes servicios médicos, se puede observar que los riesgos que se identifican en cada una de ellas son diferentes de acuerdo a su entorno y la naturaleza de la entidad, por ende los sucesos que impide el normal desarrollo para el cumplimiento de los objetivos, el punto crítico, el riesgo potencial, el posible control del riesgo y la oportunidad de mejora, presentan diferencias y similitudes en la gestión del riesgo, las cuales se van explicar a continuación:

Proyecciones de crecimiento

El suceso que afecta los objetivos que tienen en común ambas entidades es el financiamiento para cubrir el déficit de caja porque la disminución de sus ingresos se ven reflejados por la no prestación del servicio, la Clínica Antiguo Country en su totalidad y Medisanitas solo presta servicios limitados a la capacidad instalada en el momento de la incertidumbre.

Por otro lado, existen situaciones que no son comunes por su objeto social como lo es el crecimiento de las afiliaciones, la no generación de ingresos recibidos por otros conceptos y la prestación de servicios que no son de primera necesidad para los pacientes.

No obstante, no hay un crecimiento sostenible que cumpla con los objetivos de las dos organizaciones y por ende se dificulta el normal desarrollo de sus actividades, esto trae como consecuencia riesgos relacionados con la baja rentabilidad, menor margen operacional, la pérdida de recursos por inversión de activos fijos, el despido de empleados y el incumplimiento en las obligaciones financieras con proveedores y el estado, finalmente el cierre total de la entidad. Estas situaciones se pueden abordar desde la gestión empresarial de cada organización al establecer presupuestos dinámicos, flujos de caja a corto a plazo y tomar como herramienta el estado de flujo de efectivo para evaluar el desempeño de las operaciones, inversiones y financiación para tomar las decisiones asertivas y a tiempo.



Manejo de la operación a distancia (internet) y sus limitaciones

Los sucesos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales de las dos entidades tienen similitud en cuanto al manejo de la operación a distancia dada la atención al usuario vía internet, la falta de personal capacitado para brindar este servicio, pacientes que no tengan los elementos para la toma de signos vitales, las amenazas y vulnerabilidad cibernética en los sistemas de información, el tiempo en la prestación de servicios y los pacientes que no brindan información real de su condición; lo anterior, trae las siguientes consecuencias: atención de mala calidad, falta de seguridad y vulnerabilidad en la información, incrementos en la operación y costos adicionales, estas anomalías traen riesgos como: la pérdida de usuarios con alta fidelidad, inseguridad en información relevante para la compañía, procesos deficientes, fraudes y disminución de la utilidad para los accionistas.

Evitar la materialización de los riesgos empresariales, es relevante diseñar e implementar un sistema de control interno eficiente para el manejo de la operación a distancia, protección de la información con firewall, realizar *backups* permanentes, identificar procesos que requieran presencialidad, visualizar pacientes que se puedan atender en su domicilio y establecer procedimientos del manejo de anticipos para procedimientos quirúrgicos en tiempos de incertidumbre. Estos controles optimizan la prestación del servicio con calidad, generan ingresos a menor costo e incrementan la rentabilidad de los inversionistas.

Paralización de la prestación de servicio

Sucesos inesperados como epidemias, desastres naturales, huelgas de los empleados, suspensión de servicios públicos, acumulación de residuos patógenos, la falta de insumos médicos, entre otras, nos lleva a la paralización del servicio o el cierre temporal que puede presentarse con las entidades objeto de estudio, en consecuencia, los riesgos que se evalúan son pérdida de imagen o credibilidad, la no prestación del servicio, demandas laborales, civiles y penales, se agrava el paciente o se produce el deceso del mismo, problemas en los procesos de las áreas, la no atención de adecuada de los procedimientos, aparición de nuevas enfermedades por falta de:



medicamentos, personal, medidas de bioseguridad, manejo de residuos patógenos entre otros.

Para gestionar los riesgos identificados se requiere establecer los siguientes controles: horarios de atención para la prestación de servicios que cubran las necesidades según situaciones que se presenten, contar con nuevos proveedores que sustituyan los habituales, estricto manejo de los inventarios, reprogramar citas e intervenciones quirúrgicas que no sean prioritarias, revisar e identificar las coberturas de los seguros adquiridos, garantizar la estabilidad laboral y realizar protocolos de trabajo para tiempos de incertidumbre.

CONCLUSIONES

Las organizaciones para la gestión de riesgos pueden optar por el modelo NTC ISO 31000 o el COSO ERM. El primero, se caracteriza porque está dirigido a la administración de riesgos operacionales, financieros, regulatorios, organizacionales, competitivos entre otros; su enfoque es interno y su objetivo es reducir la materialización del riesgo, y el segundo, se fundamenta en la alineación de los riesgos con la estrategia y el negocio para la toma de decisiones y acciones gerenciales para el logro de los objetivos; adicionalmente, se analiza los riesgos emergentes, es decir que el análisis parte del contexto externo hacia lo interno de la empresa y su liderazgo recae en la junta directiva.

En el estudio de caso realizado se seleccionaron dos entidades del sector de la salud para analizar los riesgos en los que se encontraban expuestos en tiempos de incertidumbre, tomando el modelo de COSO ERM, el cual requiere en primera instancia un estudio complejo de las empresas tal como: el entorno externo e interno, naturaleza, diseño y estructura organizacional, filosofía institucional y proceso administrativo que incluye la planeación estratégica, indispensables para el diseño e implementación de un sistema de gestión de riesgos:

El estudio se hace a partir de la identificación de situaciones que generan incertidumbre presentes y futuras que afecten el desarrollo de la actividad económica, el cumplimiento de los objetivos y metas de las empresa; luego de ello, la junta directiva o consejo adminis-



trativo toma las decisiones y establece las acciones gerenciales para mitigar y administrar los riesgos minimizando su materialización; entre las estrategias de control y mejora continua que se pueden llevar a cabo son: la maximización de los activos, revisión permanente de los indicadores de eficiencia, eficacia, económicos, financieros y sociales, fidelización de los usuarios, financiación a bajo costos e inversiones con buena rentabilidad.

Finalmente, los estudios organizacionales proporcionan elementos para analizar y evaluar el sistema de gestión de riesgos bajo el modelo ISO 31000 o COSO ERM se convierte en una herramienta gerencial para resolución de problemas que permite minimizar la materialización de los riesgos a los cuales está expuesta la empresa y optimizar las oportunidades que maximicen los recursos del negocio de forma anticipada y prospectiva articulados con las políticas y objetivos institucionales.



REFERENCIAS

Alvarado, L.; García, M. (2008). Características más relevantes del paradigma socio-crítico: su aplicación en investigaciones de educación ambiental y de enseñanza de las ciencias realizadas en el Doctorado de Educación del Instituto Pedagógico de Caracas. *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación*, 9(2), 187-202. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=410/41011837011>

Barreiro, A. (2016). *Administración financiera del riesgo empresarial*. Editorial Académica Universitaria (Edacun). Universidad de las Tunas. Cuba.

Bellon, L. Suástegui, A.; Quiroz, J. (2015). Efecto de la incertidumbre en un proceso de cambio organizacional en empresas comerciales de la ZMG. *Memoria del IX Congreso Red Internacional de Investigadores en Competitividad vol 9 no1*. (p.20-39). Obtenido de <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/2>

Benavides, M.; Gómez, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. (R. C. Psiquiatría, Ed.) *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(1). doi:ISSN 0034-7450

Buitrago, C. (2007). La incertidumbre de futuro y la estrategia empresarial. *Revista AD-Minister EAFIT*, No. 11, Medellín, Obtenido de <file:///C:/Users/erlassos/Downloads/573-Article%20Text-6936-1-10-20130423.pdf>

Colsanitas. *Historia*. Consultado el 19 de julio de 2020. <https://www.colsanitas.com/usuarios/web/medisanitas/historia>

Deloitte. (2017). *COSO ERM y la generación de valor*. Obtenido de [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/risk/Presentaci%C3%B3n%20COSO%20ERM%202017%20\(Oct%2024\).pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/risk/Presentaci%C3%B3n%20COSO%20ERM%202017%20(Oct%2024).pdf)

Gómez, A. (2015). *Importancia del análisis e Interpretación de los Estados Financieros con Base en la Razones Financieras para la Toma de Decisiones*. Piedras Negras, Coahuila: Universidad Autónoma de Coahuila Facultad de administración y contaduría.

González, A.; Lavandero, J. (2018). El proceso de innovación en el Grupo Empresarial LABIOFAM: Un Modelo de Gestión. *Folletos Gerenciales*, 22(3), 138-148. Obtenido de <https://login.login-biblio.poligran.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=131500112&lang=es&site=eds-live>.



Hernández, R., Fernández, C.; Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación (6a. ed.). México: Mc Graw Hill.

ICONTEC. (2011). Norma Técnica Colombiana ISO 31000. Gestión de riesgos, principio y directrices. Bogotá.

ISOTools. Norma ISO 31000. (2018). El valor de la gestión de riesgos en las organizaciones. Bogotá Colombia. Obtenido de <https://www.isotools.org/normas/riesgos-y-seguridad/iso-31000#>

Jones, G. (2008). Teoría Organizacional, Diseño y cambio en las organizaciones. México: Pearson.

Koontz, H. (2013). Elementos de la administración. Enfoque internacional. México: McGrawHill.

Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, (20), 165-193. ISSN: 1657-6276. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=646/64602005>

Martínez, M., Gómez, H., Martínez, J. (2017). La gestión de la incertidumbre: Empresas inteligentes con trabajadores del conocimiento. *Boletín virtual*, Vol.6-8 Universidad Santo Tomás de Aquino, Bucaramanga. Obtenido de <file:///C:/Users/erlassos/Downloads/Dialnet-LaGestionDeLaIncertidumbre-6224319.pdf>

Maskrey. A. (1998). Navegando entre brumas, la aplicación de los sistemas de información geográfica al análisis de riesgo en América Latina. *Red de Estudios Sociales en Prevención de Desastres en América Latina*. Perú.

Ocampo, E. (2005). Administración Financiera. Bogotá: Nueva Legislación.

Ortiz, H. (2011). Análisis financiero aplicado. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Pereira, H. (2011). Implementación de la Gestión del Conocimiento en la empresa. Centro de Gestión de Conocimiento, CEGESTI, 1-6

Priego, A., et al. (2012). Stakeholders y Riesgo Empresarial desde la Perspectiva de la Información Contable. *Strategy & Management Business Review* 3(1): 33-57.

Senge, P., Charlotte, R., Art, K. (2005). La quinta disciplina en la práctica, Como construir una organizacion inteligente. Buenos Aires.