



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ACATLÁN

IDENTIDAD ORGANIZACIONAL E INNOVACIÓN COMUNICATIVA.
DIAGNÓSTICO DE LA UNIDAD DE NEGOCIO DE DAÑOS DE LA ASEGURADORA
“MAPFRE”

SEMINARIO – TALLER EXTRACURRICULAR
“ORGANIZACIÓN, COMUNICACIÓN Y CULTURA”

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADA EN COMUNICACIÓN

PRESENTA

ALEJANDRA REYES MARURI

ASESOR: LIC. URSO MARTÍN CAMACHO ROQUE

ENERO DE 2011



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional Autónoma de México y a la Facultad de Estudios Profesionales 'Acatlán'.

A Dios, por ser una luz en mi camino, por protegerme y llenarme siempre de bendiciones.

A mi papá, que desde el cielo se que está orgulloso de mi logro por que es un esfuerzo inspirado en él, siempre te llevaré en mi corazón. Te amo.

A mi mamá, que sabe que no existe una forma de agradecer una vida de lucha, sacrificio, esfuerzo constante, apoyo incondicional, de brindarme elementos para triunfar en la vida, por mirarme con ojos de grandeza y en esa medida cuidarme, por bendecirme con sus dones e impulsarme al cumplimiento de mis sueños.

A mis abuelos, (German, Toyis, Ángel, Lupita) quienes me inculcaron la ética y el rigor que guían mi transitar por la vida.

A toda mi familia que creen, confían y tienen todas las esperanzas de triunfo en mí, por su apoyo en los momentos difíciles de mi vida porque me han ayudado y alentado para salir adelante: Caro, Mary, Trini, Viky, Roberto, Lety, Concha, Lola, Irma, Chayo, Carmen, Lalo, Gelis, Erika, Ana, y Ángel.

A mi sobrina Nallely y mi prima Sandra, que han padecido y vencido conmigo diversos momentos. Sus pekes: Ximena, Karen y Sophia, recibirán de mí un estímulo, amor y ánimo para apoyarlas y guiarlas en sus proyectos para cumplir sus metas.

A mi tío Gero, por que me ha enseñado a tener la fuerza y el coraje para enfrentar los obstáculos porque ambos sabemos que se puede alcanzar lo que se anhela y el día del examen profesional: irás caminando.

A mi compañera y amiga de la carrera: Mary, que gracias a su insistencia ambas culminaremos y cerraremos éste ciclo.

A mis amigas, confidentes y cómplices: Rose, Angy, Lupis, Eri y Lore, por su apoyo, confianza, paciencia, tiempo, dedicación, por compartir conmigo momentos muy importantes y por ayudarme a alcanzar esta meta.

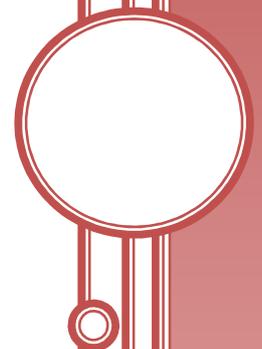
A mi asesor Martín, por su predisposición permanente e incondicional en aclarar mis dudas y por sus substanciales sugerencias durante está travesía, por su amistad.

Gracias a mis profesores y sinodales, por su guía y sus valiosas aportaciones por que a partir de sus conocimientos, pude ir construyendo mis pensamientos y reflexiones en la realización de este trabajo.

Gracias a todos los que me apoyan, en los momentos buenos y en los difíciles: Serch, Lalo Ramírez, Humbertico, Olinsser, Ariel, Juan Gerardo, Francisco, Julio, Andrea, Álvaro, Odeen, Marisela, Xochitl, Claudia, Enrique, Mirta y Edith, ya que ellos me alentaron, animaron y apoyaron para seguir adelante.

IDENTIDAD ORGANIZACIONAL E
INNOVACIÓN COMUNICATIVA.

DIAGNÓSTICO DE LA UNIDAD
DE NEGOCIO DE DAÑOS DE LA
ASEGURADORA “MAPFRE”



ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS.....	III
-----------------------------	------------

IDENTIDAD ORGANIZACIONAL E INNOVACIÓN COMUNICATIVA.

DIAGNÓSTICO DE LA UNIDAD DE NEGOCIO DE DAÑOS DE LA ASEGURADORA “MAPFRE”

INTRODUCCIÓN	XI
---------------------------	-----------

CAPÍTULO 1.	1
-------------------------	----------

“MAPFRE NO HAY MÁS QUE UNA”EXAMEN DESDE LA CÚSPIDE DEL ENTORNO, LA ESTRUCTURA Y EL FUNCIONAMIENTO	3
--	----------

1.1 CARACTERIZACIÓN DE MAPFRE.....	5
1.1.1 ¿QUIÉN ES MAPFRE?.....	6
1.1.2 ORIGEN Y TRANSFORMACIÓN DE SEGUROS TEPEYAC A MAPFRE	7
1.1.3 ENTORNO	9
1.1.4 COMPETITIVIDAD	11
1.1.5 MOMENTO ACTUAL Y ESPECTATIVAS	14

1.2 CÓDIGO DEL BUEN GOBIERNO DE MAPFRE. IDEARIO	15
1.2.1 MISIÓN.....	16
1.2.2 MAPFRE VIVE SUS VALORES.....	17
1.2.3 PROYECCIÓN INTERNACIONAL. VISIÓN	19
1.2.4 PRINCIPIOS EMPRESARIALES. FILOSOFÍA.....	20
1.2.5 OBJETIVOS	21
1.2.6 OBJETIVO DE DAÑOS.....	22

1.3 UNA ESTRUCTURA PARA EL FUTURO. ESTRUCTURA FORMAL	24
1.3.1 ORGANIGRAMAS	26
1.3.1.1 MAPFRE MÉXICO.....	26
1.3.1.2 UNIDAD DE NEGOCIO DE DAÑOS	27
1.3.2 GENTE MAPFRE	29
1.3.3 PERFILES DE PUESTO	30
1.3.4 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	34
1.3.5 A LA VANGUARDIA DE LA TECNOLOGÍA	36

1.4 PROCESO FORMAL DE TRABAJO (DIAGRAMA DE FLUJO)	38
---	----

1.5 DETECCIÓN DE PROBLEMAS	44
----------------------------------	----

1.6 RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO	49
--------------------------------------	----

CAPÍTULO 2.....	51
TREBOL ALIANZA: FUNCIONAMIENTO, GRUPOS Y ACTORES.....	53
2.1 COSTOS EN MAPFRE	55
2.2 LA FORMACIÓN CLÁSICA EN MAPFRE.....	66
2.3 ACTORES DENTRO DE LA UNIDAD DE NEGOCIO DE DAÑOS	76
2.4 CARACTERÍSTICAS DE LOS INTEGRANRES DE LA UNIDAD DE NEGOCIO DE DAÑOS	82
2.5 COMUNICACIÓN DENTRO DE LA UNIDAD DE NEGOCIO DE DAÑOS	87
2.6 DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN.....	90
2.7 EVALUACIÓN DE LA ESCALA PREFERENCIAL DE COMUNICACIÓN.....	93
2.8 RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO.....	97
CAPÍTULO 3.	99
MAPFRE, ¡TOMA MEDIDAS! ANTE LA COMPLEJIDAD...	101
3.1 LA FUNCIONALIDAD NO LO ES TODO	103
3.2 COMPLEJIDAD EN MAPFRE	106
3.3 LOS DIFERENTES COMPONENTES PARA SER GRANDE EN MAPFRE.....	110
3.4 IMPORTANCIA DE ENTENDER ¿CÓMO TOMAR MEDIDAS?.....	112
3.5 ¿CÓMO INTERACTÚAN LOS INTEGRANTES DE LA UNIDAD DE NEGOCIO DE DAÑOS?.....	115
3.6 MÉTODO Y TÉCNICA PARA TOMAR MEDIDAS ANTE LO COMPLEJO	120
3.7 CONTEXTO ACTUAL DE LA UNIDAD DE NEGOCIO DE DAÑOS	123
3.8 DISEÑO Y APLICACIÓN DE LAS ENTREVISTAS SEMIDIRIGIDAS.....	124
3.9 SUBCULTURAS DENTRO DE LA UNIDAD DE NEGOCIO DE DAÑOS.....	149
3.10 GRUPOS INFORMALES	150
3.11 PROPUESTA DE MEDIACIÓN.....	154
3.12 RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO	156

CAPÍTULO 4.....	157
MAPFRE, ‘SER GRANDE’, ES CUESTIÓN DE ACTITUD Y DE CULTURA.....	159
4.CULTURA ORGANIZACIONAL	162
4.1 DELIMITACIÓN TEÓRICA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD DE NEGOCIO DE DAÑOS	162
4.1.1 ¡CRISIS SIN DAÑOS!, UNA OPORTUNIDAD PARA CREAR UN AJUSTE.....	165
4.1.2 APLICACIÓN METODOLÓGICA EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD DE NEGOCIO DE DAÑOS	169
4.2 ORGANIZACIÓN, COMUNICACIÓN Y CULTURA	179
4.2.1 LA COMUNICACIÓN SIN DAÑOS PARA EL FUTURO	179
4.2.2 HABILIDADES DEL COMUNICADOR ORGANIZACIONAL	182
4.2.3 VALORES DEL COMUNICADOR ORGANIZACIONAL	183
4.2.4 LA ORGANIZACIÓN HABITABLE	184
4.3 PROPUESTA DE INTERVENCIÓN COMUNICATIVA	187
4.3.1 PLATAFORMA ESTRATÉGICA	187
4.3.1.1 PROBLEMÁTICA DETECTADA AL SISTEMATIZAR LA INFORMACIÓN	189
4.3.1.2 FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS.....	190
4.3.1.3 PROYECTO "LA NUEVA ACTITUD DE ÉXITO PARA SER GRANDE DENTRO DE LA UNIDAD DE NEGOCIO DE DAÑOS"	191
4.3.2 ESTRATEGIA COMUNICATIVA	195
4.3.2.1 PLANES DE COMUNICACIÓN	198
4.3.2.2 PRIMER FASE.....	200
4.3.2.3 SEGUNDA FASE	201
4.4 RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO.....	208
CONCLUSIONES.....	209
FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	217
HEMEROGRAFÍA.....	221
ELECTRÓNICAS.....	222
ANEXOS	223

El presente diagnóstico se realizó a partir de la identificación la comunicación humana en las organizaciones que se distingue por la existencia de interacción estratégica entre los individuos y sus acciones dan lugar a otras por parte de los que nos rodean, por ello, el ser humano por naturaleza es un ser comunicante.

El estudio de la organización está bajo la óptica que aborda el Seminario Taller - Extracurricular “Organización, Comunicación y Cultura”, impartido por profesores especializados en la comunicación, por lo que este seminario es una forma de titulación ofrecido por la Facultad de Estudios Superiores Acatlán, UNAM, el cuál comprende el análisis desde la comunicación, la cultura y el comportamiento organizacional.

Asimismo la comunicación es considerada como una herramienta imprescindible para hacer de cualquier organización un lugar habitable donde se respeten las diferencias y donde puedan convivir unos con otros.

MAPFRE, es una organización privada dedicada a los seguros, donde es interés primordial ganar y posicionarse en el mercado asegurador mexicano, sin embargo, día a día, busca ser más productiva y el engrane de ésta son los seres humanos que la integran.

La identidad organizacional e innovación comunicativa. Diagnóstico de la Unidad de Negocio de Daños de la Aseguradora MAPFRE da nombre a esta tesis.

Tras aprender y entender que no sirve de mucho tener todas las herramientas tecnológicas y administrativas que solucionen los problemas en la comunicación e interacción de quienes laboran en la organización, fue la base para iniciar el proyecto con el fin de mejorar las interacciones comunicativas y lograr la diferenciación / integración mediante la comunicación como principal herramienta para reducir los malentendidos y como vía para llegar al consenso y el compromiso entre los integrantes de la organización.

La investigación ésta fundamentada con elementos teóricos – metodológicos que permitieron identificar, reconocer y reflexionar acerca de los problemas informativos – comunicativos y culturales que permiten conocer y analizar a una organización.

Preservar y legitimizar el poder nos remonta al paradigma del control que prevalece en la Unidad de Negocios de Daños donde domina el modelo comunicativo vertical – descendente. Esta dinámica comunicativa propia de la cotidianidad institucional bloquea, estrangula y obstruye el flujo de información que afecta la función y la operatividad de las áreas.

De acuerdo a lo mencionado, el presente estudio tiene el interés de conocer cómo se llevan a cabo las interacciones comunicativas formales e informales entre los actores que conviven todos los días en la Unidad de Negocios de Daños de MAPFRE; cómo la organización autorregula los flujos de información; cómo los actores perciben y asimilan a la comunicación y cómo la usan en la vida cotidiana que establecen todos los días con los otros que están allí, en el mismo tiempo y el mismo espacio.

La sociedad, los constantes cambios, la expansión de los mercados, la globalización, la calidad y la competitividad son algunos de los mayores retos que deben enfrentar las organizaciones, como MAPFRE, que ante la visión empresarial ya no sólo debe estar sustentada en el modelo de economía, producción y administración que ha marcado el accionar de la empresa.

A éste debe incluirse el entorno, estructura, funcionamiento, la comunicación y la cultura como nuevos ejes de la acción empresarial, ya que estos cinco aspectos constituyen el sistema nervioso central de todos los procesos de la dinámica integral de la organización.

Así surge la necesidad de estudiar a este tipo de organizaciones que existen en la sociedad mexicana con el objeto de conocer su presencia y trayectoria, los cambios que ha sufrido en su estructura, cómo está constituida y cómo funciona con el fin de detectar los principales problemas que afectan su funcionamiento y relacionarlos con la comunicación.

La investigación se realizó a partir de la identificación del sector económico, el mercado, el desarrollo tecnológico y recurso humano que ha tenido MAPFRE, cabe mencionar que durante los últimos años las aseguradoras mexicanas han experimentado un sostenido nivel de crecimiento y rentabilidad en los principales ramos de seguros generales, vida, daños y fianzas, lo cual ha contribuido a alcanzar mayores niveles de capitalización.

En la actualidad para MAPFRE México, la Unidad de Negocio de Daños representa la más importante fuente generadora de ingresos de acuerdo a los Estados de Resultados de la compañía, quedando en segundo lugar la Unidad de Negocio Autos, Vida, Gastos Médicos, Fianzas, Crédito, por último Finanmadrid.

La mayor solidez lograda en los estados financieros de la Unidad de Negocio de Daños ha sido producto de inversión y del establecimiento de reservas para riesgos catastróficos y de contingencias, lo cual también han contribuido a fortalecer los niveles de capital ajustado para la prevención por riesgo.

No obstante, para comprender lo anterior en el Capítulo 1 “MAPFRE, no hay más que una”, Examen desde la cúspide del entorno, la estructura y el funcionamiento, conoceremos el constante cambio del entorno en el que Seguros Tepeyac, empresa mexicana, tuvo que enfrentarse ante un mercado globalizado, por lo que fue importante conocer la historia, el desarrollo, la trascendencia y el impacto al ser absorbida por una empresa transnacional (MAPFRE) que ofrecía nuevas oportunidades de internacionalización para hacer frente a las demandas de los competidores en el ámbito asegurador mexicano y extranjero.

En dicho capítulo, se caracterizó a la organización con el propósito de conocer su razón de ser, identidad e historia, no obstante, incorporando su entorno al grado que la empresa debe de conocer y reconocerlo; así se adapte mejor a éste y permanezca.

La pertinencia de este capítulo se da a partir de la observación y la investigación documental, en donde se identificaron múltiples indicadores que dan pauta para continuar el estudio, ya que se detectaron los problemas productivos y las áreas involucradas.

En la organización, el ser humano tiene dos grandes dimensiones: su relación social, que le da una condición humano-social; y su relación de tarea-producción, que le da su condición laboral - productivo.

En el Capítulo 2, “Trebol Alianza: Funcionamiento, Grupos y Actores” se toma en cuenta dos lógicas complementarias: la de la vida cotidiana y la de los acontecimientos de la organización, con ello, entenderemos los costos de las acciones diarias que tienen los individuos y la organización ya sea de tipo psicológico, económico, energía y de tiempo.

MAPFRE posee la solidez tecnológica y vanguardista, sin embargo, no lo es todo, por que funcionalmente la empresa se encuentra hermética a una estructura clásica y rígida, en donde el entorno global demanda otro tipo de prácticas administrativas. Por ende, la Unidad de Negocio de Daños se debe de flexibilizar para enfrentar con mayor oportunidad cambios productivos y comunicativos que le garantizarán permanecer y procurar la habitabilidad en su interior.

En éste apartado se aborda el escenario comunicativo centrado en la información obtenida mediante técnicas de índole cuantitativas, las cuales permitió delinear la situación laboral bajo la cual se encuentran los actores que interactúan diariamente.

Asimismo, será indispensable conocer los postulados de las corrientes más influyentes de los modelos de comunicación y las diferentes escuelas de administración, estos enfoques nos permitirán entender la lógica constitutiva de la razón de ser de la organización.

Por último, se identificó la situación estadística de los actores, los grupos formales a los que pertenecen, tipos de personalidad, medios de comunicación mediante un reconocimiento cuantitativo a través de la aplicación de una Auditoría Comunicativa, en su variante 'Medidas de Discrepancia', sobresaliendo las diferencias comunicativas e informativas que existe en la Unidad de Negocio de Daños.

La complejidad se presenta con los rasgos perturbadores al indagar las percepciones y subjetividades de los actores involucrados, es decir, comprenderemos en el capítulo 3, "MAPFRE ¡Toma medidas! Ante la complejidad"; lo enredado, lo complicado, el desorden, la ambigüedad y la incertidumbre de las relaciones humanas.

Se basó en la metodología cualitativa ya que por medio de la entrevista semidirigida se complementa lo ya investigado en capítulos anteriores, tanto en la parte documental como en lo cuantitativo.

Las organizaciones y los seres humanos son complejos éstos se debe a los múltiples sentidos y significaciones que cada individuo puede interpretar al respecto; incluso dichas acciones pueden producir efectos contrarios anulando, combatiendo o invirtiendo su efecto. La forma en que se resuelven estas interacciones afecta en algunos casos en manera importante el destino de la organización.

En el capítulo 3, entre los elementos más importantes se encuentran las percepciones y representaciones que tienen los miembros sobre la empresa ya que estos son condicionantes a las acciones diarias que se reflejan en la calidad del trabajo, el clima laboral, la prospectiva, así como los proyectos y planes de vida de los actores dentro de la organización.

El reconocer las subjetividades de algunos de los actores fue posible identificar la organización por subculturas, mismas que se detectaron al ubicar el tipo de percepciones que tienen en común.

Cabe mencionar que es aquí donde resalta el tema de liderazgo, puesto que es un factor que incide de manera importante en el comportamiento actual, debido a que se comprendió que los directivos basan su control en el poder usando los recursos para satisfacer o frustrar las necesidades del otro y, por ende, controlar el comportamiento de otros. Los empleados tan sólo son factores de una producción eficiente que se asignan a tareas rutinarias que no cambian.

En el capítulo 4, “MAPFRE, ‘Ser grande’ es cuestión de actitud y de cultura” entenderemos que el comunicador organizacional es diferente como diferente es cada organización respecto a todas las demás.

Se indaga en el tipo de cultura que impera y a la construcción de una Propuesta de Intervención Comunicativa basada en los datos obtenidos bajo el rigor metodológico que exigen las técnicas de investigación aplicada.

El interés de la cultura es por que conforma el carácter de la organización y sus características se observan por los modelos de interacción entre los actores, el lenguaje que emplean, las imágenes y temas de conversación y los variados rituales de la cultura diaria.

Asegurar el plan de intervención comunicativa se planteó y se desarrolló con base a las necesidades concretas de la Unidad de Negocio de Daños y en consistencia con su entorno, funcionamiento, estructura, grupos, comunicación y cultura, ya que son un factor determinante que ayude o perjudique en el tratamiento de la problemática

Los recursos simbólicos son elementos que se aprovecharán para promover acciones que orienten a la organización a obtener y ofrecer mejores beneficios. En éste capítulo se utilizó como herramienta el FODA, que permitirá tener más claro los aspectos que serán tratados en la estrategia comunicativa.

La Propuesta de Intervención Comunicativa fue elaborada al concluir el proceso de investigación en la Unidad de Negocio de Daños y responde a los requerimientos comunicativos, culturales y a las exigencias del entorno. Tiene como objetivo promover el sentido de pertenencia entre los integrantes de la Unidad, optimizar los procesos comunicativos internamente y con las áreas involucradas.

En la Propuesta se trata de crear conciencia acerca de la importancia de la comunicación estratégicamente, capaz de atender a las necesidades de los integrantes y promover que juntos orienten sus actividades hacia fines comunes que respalden a la organización en el logro de sus objetivos, ofreciendo recursos efectivos de coordinación, apoyando los procesos de cambio y reforzando la integración del personal.

A continuación el desarrollo y hallazgos del proceso de investigación.

Capítulo 1

“MAPFRE, no hay más que una”
Examen desde la cúspide del
entorno, la estructura y el
funcionamiento.

“MAPFRE, no hay más que una”

Examen desde la cúspide del entorno, la estructura y el funcionamiento.

En búsqueda por definir formalmente la organización debemos de entender el comportamiento de MAPFRE y su estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que la organización ha respondido. Recordemos que la empresa compete en un mercado dinámico y variado en sus opciones ya que por definición y características se mueve en el ámbito asegurador mexicano que se rige bajo la oferta, la demanda y la competencia.

La evolución de la empresa desde sus inicios hasta el presente sirve de marco para conocer cómo se ha definido y transformado en una empresa transnacional, por ello, es importante que través de la técnica documental de la investigación y de la observación se realice un recorrido histórico, y así, conocer la estructura interna formal que se contrastará con la realidad operativa que dará elementos que permitirán definir con claridad la razón de ser y su funcionalidad.

Para ello, el presente diagnóstico, partirá del ideario organizacional (misión, visión, valores, principios empresariales e institucionales), estructura formal: el organigrama, los perfiles de los puestos, los miembros que conforman la Unidad de Negocios de Daños, entre otras características como: el proceso formal de trabajo y los recursos tecnológicos con los que cuenta MAPFRE, por consiguiente, se identificará los problemas operativos y de funcionalidad.

La metodología aplicada para la medición y priorización de los problemas será a partir de técnicas cuantitativas, por ello, se utilizará la hoja de inspección para posteriormente, dar lugar a la medición a través del diagrama de Pareto.

Se analizará el procedimiento de trabajo (estructura formal) que contrastará con las incidencias de otros procesos relacionados al de Suscripción, a fin de detectar cuellos de botella en las áreas problemáticas, posteriormente, al diagnóstico se comparará “lo que dice ser” y “lo que es”, la organización.

Para la investigación, se entiende a la organización como sistemas autopoieticos asumiendo que el comportamiento organizacional está determinado por la dinámica interna y por los requerimientos del entorno. A cada sistema le corresponde su entorno como un conjunto complejo de relaciones cambiantes sistema/entorno.

Esta descripción sustenta una guía metodológica que proviene desde una perspectiva simple hacia una más compleja que llegará a un diagnóstico más profundo sobre la problemática de la organización.

Por último, esta primera etapa permitirá continuar con el análisis y la comprensión de que la comunicación constituye una herramienta estratégica para los procesos en las relaciones de la organización con el entorno, la interacción con sus públicos, tanto internos como externos, la identidad y el uso de las herramientas tecnológicas.

1.1 Caracterización de MAPFRE

MAPFRE Seguros, una empresa transnacional¹, con sede en Huixquilucan, Estado de México, opera bajo la razón social MAPFRE Tepeyac S.A. Con la denominación MAPFRE, SOCIEDAD ANÓNIMA² se constituye una sociedad que se rige por estos Estatutos, la Ley de Sociedades Anónimas y la normativa específica sobre Ordenación y Supervisión de los Seguros Privados y demás disposiciones que le sean aplicables.

No obstante a lo anterior, MAPFRE cuenta con distintas razones sociales que a continuación menciono: MAPFRE Unidad de Servicios México, MAPFRE Defensa Legal México, MAPFRE Fianzas, MAPFRE Seguros de Crédito, MAPFRE RE, ITSEMAP, FINANMADRID.

MAPFRE³ tiene por objeto social exclusivo la práctica de las operaciones de seguro y reaseguro en todos los ramos y modalidades de cobertura de riesgos en los que esté autorizada para actuar y aquellas otras actividades complementarias, accesorias o relacionadas con ellos en cuanto sean permitidas por la legislación de seguros.

MAPFRE Tepeyac se caracteriza por ofrecer productos y servicios de los cuales destacan los siguientes: Seguros: Automóviles, Vida, Gastos Médicos, Hogar, Empresariales, Agrícola y Pecuario; Fianzas, Seguros de Crédito y Financiamiento Automotriz.

El ramo asegurador pertenece al sector económico terciario⁴ por que ofrece servicios a las personas con necesidades de protección ya sea en sus bienes o en su persona.

¹Opera en varios países a través de filiales que pueden ser jurídicamente independientes, tiende a maximizar sus beneficios o a cumplir cualquier otro objetivo propuesto- bajo una perspectiva global de grupo. La matriz se encuentra en España.

²Código del Buen Gobierno.

³ítem.

⁴ <http://cuentame.inegi.gob.mx/Economia/default.aspx?tema=E>

El Tamaño de la empresa es grande⁵ cuenta con más de 36,603 empleados a nivel mundial; el objeto de estudio estará enfocado a MAPFRE México que cuenta con una plantilla activa de más de 1585 empleados.⁶

1.1.1 ¿Quién es MAPFRE?

MAPFRE es un grupo empresarial español independiente, cuyo origen reside en la entidad creada en el año 1933 por la Agrupación de Propietarios de Fincas Rústicas de España para cubrir en régimen mutual los riesgos derivados de sus explotaciones (MAPFRE MUTUALIDAD).⁷

Tiene una posición de liderazgo en el Seguro Español, así como una relevante proyección multinacional, como resultado de un proceso de expansión empresarial. Con ello ha quedado configurada su nueva estructura del conjunto institucional denominado SISTEMA MAPFRE, en la que quedan perfectamente diferenciadas las actividades empresariales que desarrollan MAPFRE S.A. y sus filiales (GRUPO MAPFRE) y las actividades fundacionales aglutinadas en torno a la FUNDACIÓN MAPFRE.

Los órganos de gobierno de MAPFRE han sentido tradicionalmente una especial preocupación por el buen gobierno corporativo, por lo que han acuñado desde hace tiempo un conjunto de principios y normas que se han ido adaptando a los cambios estructurales experimentados durante su vida social, y que han acreditado su eficacia a lo largo de muchos años.

Xavier Ávila señala: “Las instituciones son producto de las fuerzas sociales actuando en la historia. Son la expresión de su lucha y de cierta correlación de fuerzas en sus momentos específicos.”⁸

⁵ www.economia.gob.mx/pics/p/p2757/DIAGNOSTICODEMICROPEQUENASYMEDIANASEMPRESAS.pdf

⁶ www.mapfre.com.mx

⁷ www.mapfre.com

⁸ Ávila González, Rafael *Crítica de la comunicación organizacional*, México, 2004 pag.38

Normalmente, las organizaciones han sido diseñadas para una vida organizada que se vuelve rutinaria y burocratizada, donde existen un conjunto predeterminado de funciones, y actividades metódicas y repetitivas para su cumplimiento de los fines que establece la organización.

A continuación conoceremos la historia de Seguros Tepeyac, así como funciona y vive en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico. Encontraremos, las formas existentes que responden a funciones sociales determinadas, relacionadas dialécticamente por las normas del entorno.

1.1.2 Origen y transformación de Seguros Tepeyac a MAPFRE

Profundizar en el significado y la historia de MAPFRE, permite explicar y predecir los mecanismos estructurales destinados a dirigir y controlar el comportamiento que ayudará a conocer el presente de la organización y vislumbrar las expectativas prospectivas.

El 16 de marzo de 1944, Salvador Vega reunió a un grupo de empresarios de prestigio, formando una aseguradora con un capital inicial de un millón de pesos, estableciéndose en la República Mexicana.

Emilio Lanzagorta, su primer presidente, bautizó con el nombre de Seguros Tepeyac S.A⁹ a la empresa recién creada. Su domicilio fiscal fue el 4to. Piso del edificio número 31 de la calle Balderas y contaba con una plantilla de 15 personas. La empresa inició con éxito sus operaciones se enfocaron hacia los ramos de Incendio, Transporte y Automóviles.

En 1950 se incorporó a Seguros Tepeyac, José Luis Llamosas Gutiérrez, como Director, se enfocó siempre hacia los recursos humanos y su importancia para el fortalecimiento de la aseguradora.

⁹ Revista, *Semblanza Don Arturo Martí Berenguer*, MAPFRE, pags. 10 y 11.

Uno de los más destacados representantes de estos ideales fue Arturo Martí, quien había trabajado en una compañía española llamada Madrid de Seguros Generales de la que llegó a ser Director.

En 1960 decidió partir hacia México y empezó a trabajar en Seguros Tepeyac con la tarea de ampliar y consolidar la empresa y 9 años después con el deceso de José Luis, Arturo Martí, fungió como Director General hasta 1985 (entregando este puesto a José Luis Llamosas Portilla), llevándola a alcanzar, gracias a su visión de liderazgo, uno de los diez primeros puestos del mercado asegurador mexicano.

Ignacio Hernando de Larramendi, pilar fundamental de MAPFRE y artífice de su expansión internacional, se sumó a la empresa en el año de 1951. Unos años más tarde quedó al frente de la misma y la llevó a consolidarse en España y en el mundo.

En 1985 Arturo, a pesar de haberse retirado de la actividad corporativa, permaneció muy apegado a la estrategia operativa de Tepeyac en esos años. Esta relación resultó tan cercana que, en 1990, influyó de manera determinante para que MAPFRE adquiriese el 49% de las acciones de Seguros Tepeyac. El 20 de septiembre de 2002, MAPFRE adquirió el 100% de las acciones para convertirse en MAPFRE Tepeyac S.A.

La historia hace acto de presencia y a partir de estas condiciones podemos indagar acerca de las estructuras y de los procesos que asume la producción y que ha caracterizado el desarrollo racional de la organización, para ello, será indispensable continuar con su entorno y tener un mejor panorama.

1.1.3 Entorno

Desde esta perspectiva, la competitividad entre las aseguradoras son fenómenos a los que se tienen que enfrentar MAPFRE, por ello, en esta investigación es importante tener en cuenta su entorno y el contexto en el que se desenvuelve, a continuación haré una reseña de acontecimientos ocurridos en México que han sido de gran relevancia para el sector asegurador mexicano y que impactan a la Unidad de Negocio de Daños, que es el objeto de estudio.

En recientes décadas, México ha sido gravemente afectado por acontecimientos catastróficos, sobretodo en el año 1985, con el terremoto en la ciudad de México, y en 2005 por el huracán Wilma. Desde 1929, México ha sufrido alrededor de 30 terremotos, 50 diluvios o inundaciones, y 70 tormentas de viento. El terremoto de 1985 ha sido sin duda el peor desastre natural para el país desde comienzos del siglo XX. Aunque sólo duró 50 segundos, costó aproximadamente 10 mil vidas (las que ascenderían hasta 35 mil según ciertas estimaciones) y arriba de \$4.100 millones.

El huracán Wilma, la tormenta tropical más intensa de la época de huracanes de 2005, también ha sido el evento con costo económico más alto en la historia, causando aproximadamente 5 mil millones de pesos en daños, y afectando a aproximadamente mil millones de personas.

Otros eventos más recientes incluyen el huracán Henriette (4 de Septiembre de 2007), antecedido por el Huracán Dean, el cual produjo importantes inundaciones y pérdidas de vida a lo largo de la costa sur de la región de Yucatán, y también el terremoto de magnitud 5.8 del 27 de Abril en 2008, que afectó al sur-oeste de México, aproximadamente 100 millas al sur-oeste del Distrito Federal de México.

Las pérdidas económicas asociadas a los desastres naturales se han incrementado fuertemente en las recientes décadas, reflejando no sólo el alcance, la frecuencia y la capacidad destructiva de los eventos relacionados con la naturaleza, sino también, el incremento continuo de la población y de los bienes en estas zonas.

Un alto grado de exposición a eventos catastróficos naturales es una característica permanente de la ubicación geográfica del país, por lo que se entiende que las amenazas de cambio de climático, aumento de temperaturas globales y del nivel del mar sugieren que tanto la frecuencia y la severidad de algunos eventos naturales podrían incrementarse en el futuro.

No sólo basta con retomar el escenario donde la Unidad de Negocio de Daños puede ser vulnerable, sino, se debe de considerar el entorno en el cuál se desenvuelve como es la cultura de seguros y el mercado asegurador en México.

La cultura del aseguramiento es incipiente en nuestro país, esto se refleja en el modo de pensar de muchas personas, que creen que jamás van a estar en lugar de un siniestro o en una tragedia. En México no existe la cultura de los seguros, a diferencia de lo que pasa en Estados Unidos, donde hay seguros de vida, contra robo e incendio de la casa, para la televisión, contra las manchas de la sala, contra el desempleo.

No obstante a lo anterior, el seguro mexicano ha penetrado la economía nacional en el lapso enunciado desde el 1,18% del Producto Interno Bruto (PIB), hasta el 1,96% (año 2009). La capitalización del sector creció 2,36 veces del 2000 al 2008.

10

En la actualidad son ya 16 aseguradoras que emiten el 82.9% de las primas en comparación con la década de los 90's, en donde, 7 compañías concentraban el 81.6% de las primas. Este avance ha sido a la par de la solidez institucional y la demanda está garantizada con suficiencia financiera.

¹⁰www.cnsf.gob.mx

Actualmente, la composición de cartera en seguros se integra como la suma de las operaciones de Vida, Seguro de Pensiones, Accidentes y Enfermedades, Daños y Reafianzamiento y para la operación de Daños la suma de los ramos de Responsabilidad Civil y Riesgos Profesionales, Marítimo y Transportes, Incendio, Terremoto y Otros Riesgos Catastróficos, Agrícola y de Animales, Automóviles, Crédito y Diversos.

De acuerdo a la cartera que manejen las empresas tendrán la capacidad para penetrar, consolidarse y expandirse en el mercado (sea éste interno o externo), y así, poder competir en el sector asegurador.

1.1.4 Competitividad

Aterrizado el concepto a la materia aseguradora, es posible expresar la competitividad alcanzada en términos de habilidad para atraer, retener y hacer la inversión en el sector asegurador.

Entre 1990 y 2010, el número de instituciones que operan en el mercado mexicano pasó de 44 a 100, y la participación del capital extranjero, en la figura de empresa filial se encuentra en el 65% de las aseguradoras afiliadas a la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS).¹¹

Con el desarrollo del mercado de seguros y afores en el país las empresas nacionales y multinacionales estimulan la competitividad en el sector. A consecuencia de la demanda, por los mejores precios, atención, servicio, calidad, etc., se tornó como factores determinantes para el éxito de estas compañías.

¹¹www.amis.org.mx

Únicamente las organizaciones que sepan aprovechar estos elementos tienen oportunidad de sobrevivir. Dentro de éstas destacan 10 aseguradoras más importantes que han sobresalido de acuerdo a su Estado de Resultado y su crecimiento en comparación al 2009.¹²

Posición	Compañía	Primas Directas			
		Monto		Incremento	
		2010	2009	Monto	%
1	Metlife México	27,748,743	25,426,355	2,322,388	9
2	G.N.P.	20,162,682	19,231,922	930,759	5
3	AXA Seguros	16,765,999	16,572,220	193,779	1
4	BBVA Bancomer	9,747,547	12,391,486	-2,643,938	-21
5	Monterrey New York Life	8,922,644	8,569,407	353,237	4
6	Inbursa	8,479,014	17,635,912	-9,156,897	-52
7	Banamex	7,840,616	5,276,316	2,564,300	49
8	Qualitas	6,920,435	6,284,463	635,972	10
9	Mapfre Tepeyac	6,169,188	5,383,804	785,384	15
10	Banorte Generali	5,423,148	5,216,751	206,397	4

Tabla 1. Índices de Gestión del Estado de Resultado por compañía.

De acuerdo a lo anterior, MAPFRE, se encuentra entre las 10 aseguradoras más competitivas del país, ocupando el noveno lugar. La lista la encabeza la aseguradora Metlife México, sin embargo, su cartera está enfocada a seguros de vida, debido a que en 1964, el Gobierno de México, decide que Aseguradora Hidalgo, tome a su cargo la administración y servicio de los seguros colectivos de vida para los servidores públicos. Sin embargo, en el 2002, MetLife Internacional Holdings en una licitación pública adquiere en México Aseguradora Hidalgo. A esto se le atribuyen las primas de \$ 27,748,743 millones de pesos.

Al tercer trimestre del 2010, MAPFRE cuenta con una prima directa de \$ 6,169,188 millones de pesos y su crecimiento en comparación al 2009 ha sido de un 15% sobre toda su cartera de negocio.

¹²www.cnsf.gob.mx

Sin duda es motivo de orgullo para MAPFRE ocupar el noveno lugar de un comparativo con 68 aseguradoras mexicanas que realiza la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas.

En el sector de seguros existe una tensión natural entre riesgo y el capital, puesto que no hay una suma que sea la cuantía absolutamente precisa de capital, ya que las diversas partes que integran la industria del seguro tienen, cada una, expectativas y requerimientos diferentes.

En daños, el panorama es diferente debido a que la compañía se encuentra mejor posicionada. A continuación se mencionaran las 5 primeras aseguradoras, así como, su Estado de Resultado, y su crecimiento en monto y porcentaje, respecto al 2009.

DAÑOS

Posición	Compañía	Primas Directas			
		Monto		Incremento	
		2010	2009	Monto	%
1	AXA Seguros	2,901,269	3,418,713	-517,443	-15
2	Inbursa	2,819,481	1,1421,765	-8,602,283	-75
3	Mapfre Tepeyac	2,685,189	2,115,844	569,344	27
4	AIG México Interamericana (CHARTIS)	2,162,913	2,115,713	47,200	2
5	Atlas	2,141,497	1,680,287	461,210	27

Tabla 2. Índices de Gestión del Estado de Resultado por compañía del ramo de DAÑOS.

La Unidad de Negocio de Daños para MAPFRE representa un 44% de sus primas directas, por ende, los ingresos de \$ 2,685,189 millones de pesos superan en un notable crecimiento del 27% en comparación al 2009.

MAPFRE en daños ha avanzado posiciones en base a la cantidad de ingresos que percibe la empresa. De acuerdo a éste parámetro, y con base, a la información de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas; Daños se consolida en el tercer lugar de un listado de 40 aseguradoras.

En los últimos tiempos estamos presenciando un importante cambio en la forma de competir de las organizaciones, debido a asuntos tales como la globalización, el aumento de la competitividad empresarial, la existencia de un consumidor cada vez más exigente o los continuos y vertiginosos cambios del entorno en el que las empresas operan. Dado este panorama, las organizaciones deben buscar nuevas fuentes de ventaja competitiva e intentar orientarse hacia las percepciones que el mercado tiene sobre su negocio.

1.1.5 Momento Actual y Expectativas

La visión de las actividades de MAPFRE en el exterior ha supuesto combinar la inversión financiera internacional con una actuación local. El éxito de la internacional se tiene que asentar en la buena marcha de las empresas del exterior, que deben funcionar con la misma planificación estratégica, tecnológica y cultural.¹³

Las características básicas del modelo de internacionalización de MAPFRE¹⁴ se resumen:

1. La solidez e independencia empresarial del Grupo MAPFRE.
2. Las actividades de Reaseguro y Asistencia
3. Confianza y prudencia empresarial y vocación de permanencia
4. Diversificación de los negocios, productos y actividades
5. Flexibilidad para articular los principios de especialización y descentralización
6. Transferencia de conocimiento

Todos estos factores se enmarcan en las particularidades de la cultura MAPFRE.

¹³ Cardone, Clara MAPFRE: un sistema "asegurado" de éxito.

¹⁴ Revista, *La internacionalización de MAPFRE en Latinoamérica*, MAPFRE.

El grupo MAPFRE considera que “la empresa es una institución de servicio público, y que su gestión a cualquier nivel debe inspirarse en un sentido de servicio a la sociedad, como reconocimiento de la función y de la responsabilidad que le corresponde a las empresas en el desarrollo social, y en su inexcusable contribución con el progreso”.¹⁵

Retomando las características de internacionalización se complementará con la descripción del ideario que representa la burocracia ideal que mostrará la formalización de la organización a través del Código del Buen Gobierno.

1.2. Código del Buen Gobierno de MAPFRE. Ideario

La importancia del estudio de la estructura organizacional versan en la mayoría de los escritos teóricos y reflexivos acerca del fenómeno de las organizaciones. El objetivo de conocer a la estructura consiste en realizar una descripción de los elementos formales y los comportamientos tecnológicos y humanos.

La reflexión acerca del funcionamiento y las características de la estructura de la organización, registrarán las ventajas y/o limitaciones, así como las congruencias e incongruencias que se vislumbran en la parte formal, vista desde el funcionamiento y a la inversa.

Por consiguiente podemos precisar que MAPFRE es una empresa formalmente constituida; su “razón de ser” se encuentra en el Código del Buen Gobierno, que regula todos los aspectos y situaciones que pueden plantearse en las distintas entidades, por lo que sus normas deben adaptarse a las posibles situaciones especiales que puedan existir en cada entidad, y especialmente a los acuerdos y pactos suscritos con otros socios, así como a las disposiciones legales de cada país.

¹⁵ Memorias de Responsabilidad Social y Actividades Fundacionales 2006.

Mayntz dice: “El objetivo de una gran organización es, en definitiva, el modelo hacia el cual están orientadas las actividades que se desarrollan en la misma; el objetivo de la organización está, por tanto, inserto en los papeles que se asignan a los miembros.”¹⁶

El Código constituye, en consecuencia, un marco obligado de referencia para todas las entidades que integran el SISTEMA MAPFRE y sus respectivos órganos de gobierno, que deben adaptar su actuación a los principios y normas que se definen en el mismo.¹⁷

El ideario organizacional es sólo eso “un ideal” que represento, en algún momento, los principios por los que se tendría que regir la organización; sin embargo, para MAPFRE México se está dando mayor difusión para que los empleados conozcan su esencia forjada en la misión, los valores, la visión, los principios empresariales y la perspectiva que tiene a corto, mediano y largo plazo.

1.2.1 MISIÓN DE MAPFRE

MAPFRE hace la diferencia en el mercado global tratando de sobresalir en un entorno dinámico y distinguirse entre sus competidores. Por ende, su misión garantiza la satisfacción como parte fundamental basada en la génesis del negocio; vocación de servicio, liderazgo y responsabilidad social son principales fortalezas que permiten la distinción entre las aseguradoras.

Misión:

“Garantizar la satisfacción de los clientes, agentes, proveedores, empleados, accionistas y autoridades, con vocación de servicio, liderazgo y responsabilidad social.”

¹⁶ Mayntz, Renate. Sociología de la organización, Madrid Alianza Universidad, Col. Ciencias Sociales, 1990, pp 95.

¹⁷ Código de Buen Gobierno del Sistema MAPFRE, MAPFRE, pags. 8 y 9.

Así la realidad de la acción que trae consigo la misión hace que algunos valores lleguen a formar parte de la vida de las organizaciones y que se consoliden en un sentido de pertenencia institucional.

1.2.2 MAPFRE vive sus valores

Los valores son importantes en el estudio del comportamiento organizacional porque ponen las bases de la comprensión de las actitudes y motivación, además de que influyen en la percepción, es decir, contienen interpretaciones de lo correcto y lo incorrecto.

Para MAPFRE los colaboradores son el principal activo de la compañía, por tanto, es indispensable que las relaciones estén basadas en el respeto mutuo, la tolerancia, la cordialidad y la solidaridad, con el objeto de que todos vivan los valores que a continuación se enlistan:

Independencia

Actuación Ética

Humanismo

Crecimiento Empresarial y Patrimonial

Sentido de Responsabilidad Social

La importancia que se le da a los valores a nivel institucional, en los últimos tres años, forman parte fundamental de la Cultura fundamental en MAPFRE México¹⁸. Su congruencia tiene que ver con la formalidad en la misión para dar confianza y credibilidad a los que forman parte de la empresa como son: los clientes, proveedores, los agentes, entre otros.

¹⁸ Ítem.

La difusión en toda la República Mexicana se da mediante cursos programados por el área de Recursos Humanos, sin embargo, existe una jerarquía de niveles que describen los valores personales y los estilos de vida dentro de la Unidad de Negocio de Daños (visto como un subsistema), esto último siendo precario, ya que no tiene relevancia entre Responsables y Coordinadores por la enculturización a sus subordinados.

Si el alto mando se basa en los sistemas de autoridad y en las estructuras de los puestos, mermarán la satisfacción del empleado y aumentaran el ausentismo además de la rotación del personal.

Lo anterior, representa un gran peligro para la Unidad de Negocio de Daños, ya que las decisiones tomadas por éstas personas pueden ser rutinarias y formulismos vacíos. Esto sucede cuando no se concientizan y analizan los objetivos y los valores implicados.

La realidad es que muchas veces el dirigente, con su escala de valores, se impone y la imponen a la organización, olvidando que el buen liderazgo debe de reflejar los valores de los seguidores más que los de un personaje poderoso.

La solución ideal es que se cree un clima de desarrollo y crecimiento hacia valores comunes; y así el crecimiento es enriquecimiento de todos. La fuerza de vivir el presente y reaccionar 'aquí y ahora' a lo que está sucediendo, es saber, distinguir oportunamente la proyección de la organización.

1.2.3 Proyección Internacional. Visión

Toda grande empresa nace de la visión, más el carisma, de alguna persona que se propone realizar un valor ya encarnado en cierta meta. La proyección internacional de MAPFRE está basada en los principios definidos en el Código y son los siguientes:

- Búsqueda de un alto grado de integración y arraigo social en cada país, procurando un profundo conocimiento de su realidad concreta y de sus peculiaridades.
- Contribución al desarrollo económico y social de los países en que está presente.
- Promoción profesional de los directivos y empleados nacionales en igualdad de oportunidades con los de España y otros países.
- Desarrollo de relaciones personales y profesionales amplias y fluidas entre los directivos y empleados de las empresas de los distintos países, como medio de promover un enriquecedor intercambio recíproco de experiencias y conocimientos.

La proyección Internacional esta enfocado a dar prioridad a los intereses y compromisos de MAPFRE España, éstos retos y oportunidades se dan ante un entorno asegurador competitivo, en el cual, la marca esta posicionada entre las más valiosas del ranking español, de acuerdo a un estudio que mide aspectos como la fortaleza financiera, la posición de liderazgo y la estrategia de de comunicación, lo que permite establecer su valor económico.¹⁹

Sin embargo, México es un país en subdesarrollo y estos ideales no son reales y son difíciles de alcanzar, ya que el entorno en que se desenvuelve es inestable.

¹⁹ Clasificación elaborada por la consultora Interbrand, del grupo publicitario Estadounidense Omnicom.

1.2.4 Principios Empresariales. Filosofía

Los principios empresariales es la filosofía que rigen fundamentalmente a MAPFRE S.A. y a sus filiales, siendo convenientes para que regulen el gobierno corporativo del conjunto del SISTEMA MAPFRE que en relación con el ambiente externo: refleja la relación de la empresa con la naturaleza y el ambiente externo.

A continuación se mencionan:

- Globalidad e innovación permanente de la oferta.
- Vocación multinacional.
- Especialización.
- Descentralización
- Actuación coordinada
- Máximo aprovechamiento de sinergias
- Vocación de liderazgo
- Alta calidad en el servicio a los clientes
- Búsqueda permanente de la eficacia
- Rigor en el gasto

MAPFRE ha sabido aprovechar circunstancias que ha tenido durante sus años de crecimiento por lo que se puede calificar como una empresa disciplinada de acuerdo a sus principios empresariales, eficiente por sus esfuerzos de innovación y especialización permanente de la oferta, responsable por su vocación multinacional en materia de responsabilidad social corporativa, representativa por el gran empuje y solidez del tejido empresarial español al aprovechar el máximo de sinergias, con sello de modernidad y continua renovación que hoy la distingue de tantas empresas, con crecimiento de proyección internacional en su afán por aprovechar el rigor en el gasto y la búsqueda permanente de la eficacia, además de que actúa coordinadamente para las oportunidades de superar los retos que plantea la globalización.

Esto se ve reflejado en los resultados que son: los reconocimientos y distinciones que MAPFRE México ha logrado.

- ❖ Obtuvo por segundo año consecutivo el distintivo como una de las mejores empresas para trabajar en México, distintivo que otorga el Great Place To Work Institute México.
- ❖ Logro el distintivo de Modelo de Equidad de Género, reconocimiento otorgado por el Instituto Nacional de la Mujer.
- ❖ Obtuvo por segundo año consecutivo el distintivo como una de las mejores empresas para trabajar en México para Mujeres, otorgado por el Great Place To Work Institute México.

Sin embargo, la mayoría de las compañías tienen diversos objetivos. A veces estos están en conflicto con las condiciones que reinan en el mercado, y se crea entonces la necesidad de fijar la prioridad de éstos objetivos.

1.2.5 Objetivos

En MAPFRE México, cabe destacar que aunque existe mucha difusión del ideario organizacional, los objetivos institucionales los guardan con gran recelo y son inaccesibles; se buscó la información en distintas fuentes oficiales de la institución, éstos no se encontraron, lo anterior, representa un problema de diseño en la organización, aunque da por sentados su interpretación.

Según J. Etkin señala: “El paradigma que se utiliza en el estudio de la auto-organización considera los objetivos institucionales como los resultantes de cambiantes relaciones entre las partes. Los propósitos son tratados como productos derivados en cuanto a que están sujetos a las condiciones de existencia propia del sistema. Los objetivos pueden cambiar, ser definidos de múltiples maneras y también representar intereses de diferentes grupos internos o del entorno.”²⁰

²⁰ Etkin, J. Y L. Schvarstein, *Identidad de la organización. Invariancia y cambio*, Buenos Aires, Paidós, 1989

Por tanto, tomando en cuenta la autonomía de MAPFRE en México, entenderemos a la organización como un sistema que es funcionalmente independiente que está interrelacionada para desempeñar alguna función o alcanzar una meta.

Salaman y Thompson señala: “Los sistemas grandes por lo general contienen subsistemas, que trabajan de manera ideal independiente hacia la meta final del sistema principal”. De acuerdo a lo anterior, y al no contar con objetivos claros de la institución, se mencionará únicamente la razón de ser y los objetivos de la Unidad de Negocio de Daños.

Daños es la unidad especializada en brindar la mejor alternativa en productos que tienen por objeto la cobertura de riesgos ligados a eventos de los que puede derivarse una destrucción de bienes materiales, pérdida del patrimonio, lesión de intereses o el surgimiento de obligaciones, los cuales abarcan los riesgos causados directa o indirectamente por el hombre o por las fuerzas de la naturaleza.

El objetivo de la organización, aunque se haya definido, “se limita a dar una dirección general y tiene que ser concretado caso por caso.”²¹

1.2.6 Objetivo de Daños

El objetivo busca consolidar las tres áreas de negocio que la conforman y obtener rentabilidad y crecimiento de manera independiente. Para este efecto, nuestra estructura organizacional la hemos desarrollado en las siguientes áreas: Agropecuario, Riesgo Industrial, Grandes Riesgos, Riesgo Sencillo.²²

²¹ Mayntz, Renate., *Sociología de la organización*. Madrid: Alianza Universidad, Colección Ciencias Sociales. 1990 p.86

²² Intranet MAPFRE

No obstante, el objetivo de la Unidad de Negocio de Daños no es claro y no justifica como puede lograr esa congruencia y rentabilidad estratégica en todas las áreas. La información no está actualizada ya que la Unidad ha crecido considerablemente, y lo anterior, no guía las acciones a seguir, sin embargo, el 30 de marzo se publicó a través de intranet una entrevista a Marisol Jiménez Rubio, junto con su equipo de trabajo, en donde platicaron acerca del Plan Estratégico que han planteado para este 2010. ANEXO 1

A. Etzioni señala: “Los fines u objetivos de una organización cumplen varias funciones: orientan en la descripción de un estado futuro de los asuntos que la organización busca (líneas de guía para las actividades); justifican estas actividades, legitimando la existencia misma de la organización; sirven como patrón para medir el éxito (su efectividad y eficiencia) y también como una medida para quien estudia una organización desde el exterior de ella.”²³

Los objetivos en la Unidad de Negocio de Daños tienen jerarquías, y también forman una red de resultados y eventos deseados. Los subsistemas que en este caso son las áreas; sus metas están interconectadas y se sustentan mutuamente.

Estos objetivos son racionalmente alcanzables de acuerdo al planteamiento de la estructura de MAPFRE México basados en la función estratégica que permitirá lograr una mayor penetración en el mercado y crecimiento en su cartera.

En toda organización por pequeña que sea cuenta con una estructura, por ende, se revisará la nueva estructura para el futuro que ya tiene España para ir de la mano con la proyección internacional. Sin embargo, conoceremos la afectación directa de la estructura formal de MAPFRE México y como ésta afecta directamente a la Unidad de Negocio de Daños.

²³ Etzioni, Amitai, Organizaciones modernas, México, UTHEA, 1986

1.3 Una nueva estructura para el futuro. Estructura Formal

J. Etkin señala: “El concepto de estructura se refiere al modo de relación espacio-temporal entre las partes, las funciones y actividades en las organizaciones complejas. Estos modos de relación son estructurantes de los comportamientos individuales y al mismo tiempo existe el fenómeno del acople estructural con otros sistemas. En el sentido de las relaciones estructurantes y estructuradas, se entiende que los sistemas están organizados en forma recursiva.”²⁴

MAPFRE diseñó una nueva estructura para el futuro que a lo largo del 2008 puso en marcha en el Grupo, para ganar eficiencia y potenciar su enfoque al cliente. En el 2009 el negocio de la Unidad de Empresas se presenta en dos entidades independientes para una gestión diferenciada del negocio doméstico (MAPFRE EMPRESAS) y de la cobertura de grandes riesgos multinacionales (MAPFRE GLOBAL RISKS), potenciando el desarrollo de esta última mediante su integración en la Unidad Internacional.²⁵

Nueva estructura para el futuro

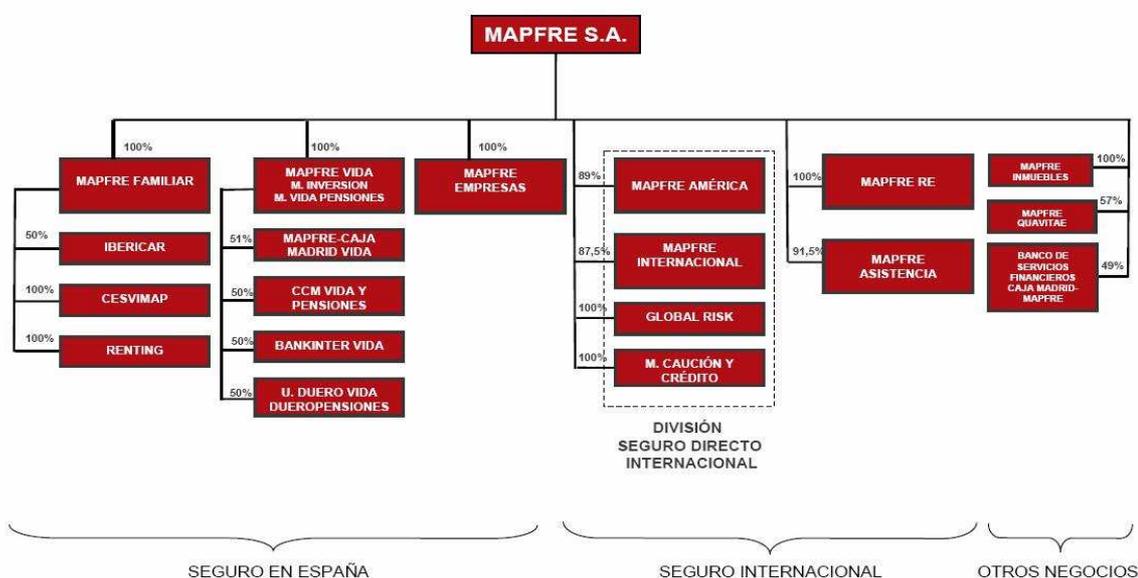


Figura 1. Organigramma MAPFRE.

²⁴ Etkin, J. Y L. Schvarstein, *Identidad de la organización. Invariancia y cambio*, Buenos Aires, Paidós, 1989, pag. 111
²⁵ www.mapfre.com

De acuerdo a lo anterior, la estructura de MAPFRE esta dividido el trabajo, con este cambio aspira a conseguir en un plazo de cinco años los siguientes objetivos: Situarse entre las primeras empresas españolas por capitalización bursátil; convertirse en una de las cinco mayores empresas europeas de seguros No Vida; afianzar su liderazgo en España y Latinoamérica en todos los ramos del seguro, entre otros.²⁶

En MAPFRE México la estructura “se puede considerar como un resultado de las interacciones, los compromisos y los conflictos de los grupos en competencia dentro de la organización, y de sus expectativas, ideologías y definiciones.”²⁷

La estructura de MAPFRE España como México esta diseñada para el cumplimiento de los objetivos y en el caso de España en el modelo de internacionalización.

Mientras que en la Unidad de Negocio de Daños, el concepto de estructura se refiere “al grado en que y a las maneras en que los miembros de la organización son restringidos y controlados por la organización y la distribución de actividades y responsabilidades y por los procedimientos organizacionales y las regulaciones.”²⁸

Su diseño de ésta estructura se enfoca a ser dominante para llegar a su productividad, exigiendo a los integrantes un trabajo organizado con mecanismos racionales que aplica control y supervisión.

A través de la representación gráfica de la estructura de la organización, entenderemos su funcionamiento y procedimiento formal, por lo cual, se revisaran el organigrama de MAPFRE México y la Unidad de Negocio de Daños.

²⁶ Revista El Mundo MAPFRE, No. 52, págs. 8 y 9

²⁷ Salaman, & Thompson, K., Control e ideología en las organizaciones. México :FCE. 1984 pág. 99

²⁸ Item., pág. 93.

1.3.1 Organigramas

1.3.1.1 MAPFRE México

El organigrama de MAPFRE México, indican una la relación de jerarquía que guardan entre sí con las tres principales órganos que integran, teniendo estrecha relación con la Fundación MAPFRE. Su estructura es vertical, cuenta con áreas de Staff (Unidad de Auditoría Interna, Jurídico, Recursos Humanos), que son las que ayudan a las de línea para lograr los objetivos eficientemente



Figura 2. Organigrama MAPFRE México.

La Dirección General de Estructura Comercial se encarga de participar en la producción y comercialización de un producto o un grupo relacionado de productos a todos los que están en cierta zona geográfica o todos los que tratan con cierto tipo de cliente (producto / mercado). La conforman: Organización Territorial, Corredores Locales, Corredores y Clientes Globales y Negocio Corporativo.

Las Unidades de Negocio tienen sus propios planes y objetivos distintos a la de otras Unidades ya que se enfrentan a una competencia definida. Son pequeños negocios establecidos como unidades dentro de la compañía para asegurar que se promueva y maneje un cierto producto.

Es una línea de producto como si fuese un producto independiente. Las Unidades de Negocio son: Autos, Daños, Personas, Fianzas y Crédito y Financiamiento.

La Dirección General de Operaciones y Medios, representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y de competencia de vigor en la organización. La integra: Administración y Finanzas, Tecnología, Operaciones, Administración de Riesgos, y Desarrollo de Procesos. Sus funciones se deben a la cantidad de productos o servicios que ofrece y es el reflejo lógico de las funciones que se desarrollan en la empresa.

El organigrama de la Unidad de Negocio de Daños, está conformado por la Dirección Ejecutiva y cuatro áreas que son: Riesgo Sencillo y Riesgo Industrial; Corredores, Grandes Riesgos y Agropecuario; Actuaría y Reaseguro; y Siniestros.

1.3.1.2 Unidad de Negocio de Daños

Se caracteriza por la división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de la comunicación, la naturaleza lineal de cada área. Muestra que los Responsables se preocupan más por la sobrevivencia de la organización, la conservación de su poder, la estabilidad de la estructura organizativa y la distribución eficientes de los factores productivos.

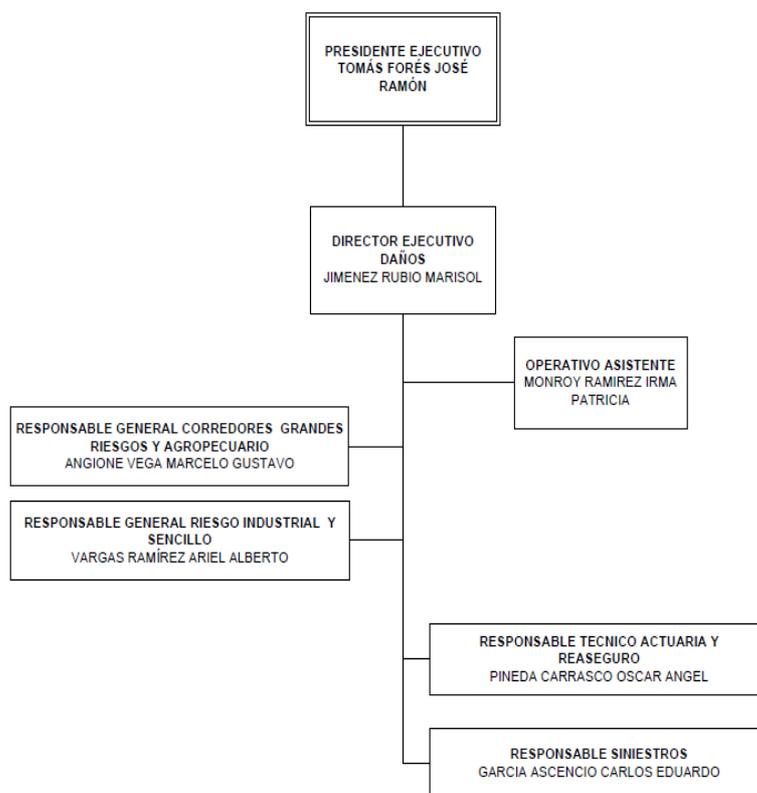


Figura 3. Organigrama de la Unidad de Negocio de Daños. El organigrama completo se podrá consultar en el ANEXO 2.

Aumenta la burocracia puesto que está diseñada para ser una estructura plana donde la información se centraliza en los niveles superiores (responsables) y medios (coordinaciones), lo que ocasiona una pérdida de la información, formándose cuellos de botella en la comunicación.

Cabe mencionar que la información se obtuvo de la intranet y está actualizado a enero del 2010. Actualmente, la Unidad ha buscado hacer adecuaciones necesarias en el nicho de Corredores locales e internacionales para mejorará el aprovechamiento de las capacidades financieras y técnicas de MAPFRE Global Risks, así como el soporte institucional para la consolidación de la División Mitsui Sumitomo Insurance Group (MSIG).

Al mes de septiembre se ha ido reestructurando debido al crecimiento que tiene y a los convenios con instituciones que de acuerdo a las funciones que realizan tienen relación con otras organizaciones.

La reestructura ha tenido implicaciones de contratar a más personas para poder hacer frente a las necesidades de la Unidad, en consecuencia, es necesario identificar a los actores, las relaciones que establecen y las formas de cómo se comunican.

1.3.2 GENTE MAPFRE.

La plantilla actual de MAPFRE Tepeyac es de 1,585 Colaboradores (mismos que se encuentran en toda la República Mexicana), de los cuales 692 Mujeres (representa el 44% del total de la plantilla) y 893 Hombres (representa el 56% del total de la plantilla), la edad promedio es de 32.41 y la antigüedad media es de 4.02.²⁹

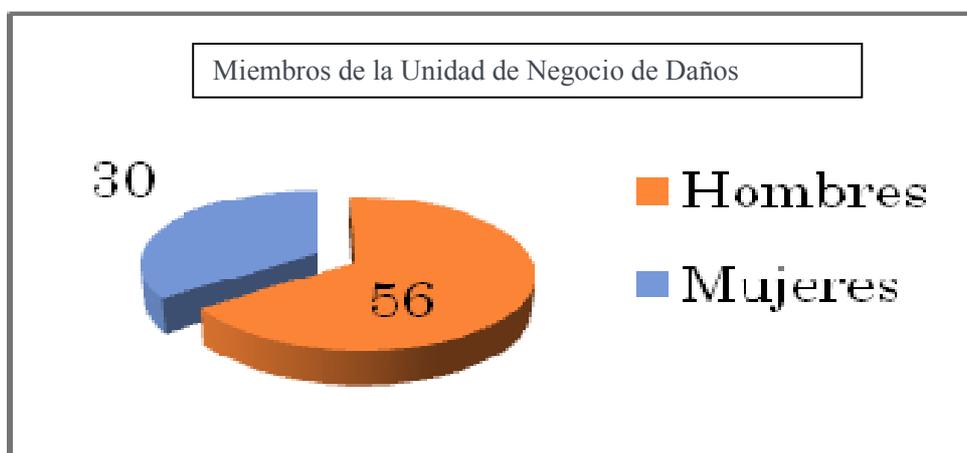


Gráfico 1. Integrantes que conforman la Unidad de Negocio de Daños de acuerdo al género

La Unidad de Negocio de Daños de acuerdo al organigrama, la conforman 86 personas de las cuales el 35% lo conforman mujeres (30) y el 65% son hombres (56).

²⁹ www.mapfre.com

Se puede observar en la gráfica un dominio del género masculino cabe destacar que los puestos mejor remunerados y con mayor poder, está liderada por una mujer que está rodeada por 8 hombres, siendo ellos quienes toman las decisiones más importantes y decisivas para la Unidad.

En la Unidad de Negocio de Daños, el trato que se le da a los miembros que lo conforman es diferente y contradictorio a los valores que la organización difunde debido a que es tan racional que exige comportamientos poco humanos. Este pensamiento que concibe la líder es que las personas son máquinas y no toma en cuenta las aspiraciones y sus ideales.

Su ideología que impone dentro de la Unidad, es de modo de vida en donde la organización es un todo. Por lo que el perfil que se requiere es de mayor exigencia en el desempeño y rendimiento. Robbins dice acerca de que “los varones son más agresivos y desean el éxito ardiente.”³⁰

MAPFRE a través del Manual de Políticas de Recursos Humanos, controla las estructuras organizacionales y la plantilla de personal a nivel nacional, con el fin de mantener una estructura homogénea y funcional.

1.3.3 Perfiles de puesto

Los perfiles de puesto deben de estar autorizados y documentados con sus descripciones de perfiles de acuerdo a los lineamientos existentes, conforme al Manual de Políticas de Recursos Humanos.

A continuación se mencionan los puestos de los integrantes y el género que integran la Unidad de Negocio de Daños:

³⁰ Robbins Stephen, Comportamiento Organizacional, Edit. Pearson Educación, México, 1999. Pág. 51 y 52.

PUESTO	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
Dirección	0	1	1
Asistente	0	1	1
Responsable General	4	0	4
Responsable	4	0	4
Coordinación	22	7	29
Supervisión	0	1	1
Suscriptor	19	12	31
Emisión	3	2	5
Siniestros	2	3	5
Analista	1	2	3
Control	0	1	1
Inspector	1	0	1
TOTAL	56	30	86

Tabla 3. Puesto de los integrantes que conforman la Unidad de Negocio de Daños. Los datos se recabaron en el mes de febrero del 2010.

Se puede indicar a partir de la tabla que las mujeres tienen puestos por debajo de los hombres, y por tanto, menos poder de mando dentro de la organización. Sin embargo, esto no aplica para el cargo más importante dentro de la Unidad de Negocio de Daños.

En la Unidad se da una polaridad ya que en los puestos más altos el personal cuenta con una gran estabilidad. Son los empleados que difícilmente dejarán de laborar ya que cuentan con la protección desde la dirección.

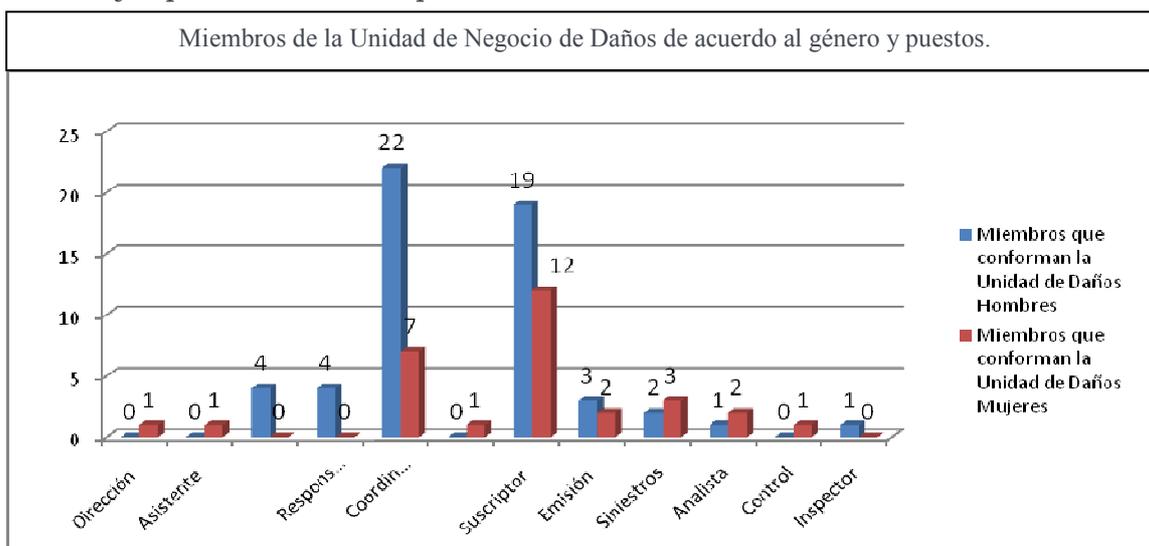


Gráfico 2. Integrantes que conforman la Unidad de Negocio de Daños de acuerdo al género y al puesto.

Existen doce puestos y seis de ellos de nivel jerárquico que tienen el control y poder, los demás son puestos operativos.

No obstante, a que en MAPFRE, es una de las mejores empresas para trabajar en México para Mujeres, podemos observar que el desarrollo profesional está limitado a puestos operativos, lo que en contraste es que a nivel dirección, liderado por una mujer, limita y discrimina al sexo femenino.

Por lo que se destaca que el deber ser de la organización no tiene congruencia con la realidad que vive el personal femenino ya que la mayoría del personal en puestos jerárquicos que tienen el poder son hombres y es muy difícil que a las mujeres se les de la oportunidad para acceder a puestos a nivel coordinación, por lo que el distintivo de Modelo de Equidad de Género únicamente representa una publicidad para la organización.

La descripción de puesto está descrita de acuerdo con el perfil correspondiente con las normas y métodos aprobados por la dirección. Tomaré los puestos más relevantes dentro de la Unidad de Negocio de Daños a fin de presentar su descripción y perfil.

Título de Puesto: Responsable

Misión del Puesto: Tiene como finalidad la de liderar, coordinar, dirigir y supervisar su equipo, siendo responsable del crecimiento y rentabilidad del área.

Funciones: Vigilar la gestión de información; supervisar, diseñar, implementar, definir, y mantener la normativa; elaborar y dar seguimiento al plan estratégico; vigilar la correcta operación del área.

Manejo de información confidencial: 100%

Grado de Escolaridad: Carrera Universitaria completa.

Título de carrera afines al puesto: Licenciado en Administración ó Actuarial.

Idiomas: Requiere Inglés.

Experiencia: Coordinador, 2 años.

Experiencia Técnica: Indicadores estratégicos, conocimiento y seguimiento en curva de aprendizaje, desarrollo y seguimiento de procesos.

Título de Puesto: Coordinador

Misión del Puesto: Detecta necesidades y oportunidades de negocio para nichos de mercado específicos y elabora productos para penetrar en esos segmentos.

Funciones: Apoyo en la definición de condiciones generales; definición de tarifas de los productos; mejorar y modificar los productos existentes; suscripción y análisis de la cartera de nuevos negocios; controlar los resultados técnicos de los productos.

Manejo de información confidencial: 75%

Grado de Escolaridad: Carrera Universitaria completa

Título de carrera afines al puesto: Licenciado en Administración, Ingenierías ó Actuaría.

Idiomas: Requiere Inglés (sólo algunas áreas)

Experiencia: Técnico suscriptor, 2 años.

Experiencia Técnica: Conocimiento en seguros, manejo de personal.

Título de Puesto: Suscriptor

Misión del Puesto: Suscripción y análisis de los productos, dar cotizaciones y negociar con los ejecutivos y agentes.

Funciones: Cotizaciones de negocios especiales, suscripción de negocios, asesorar y dar consultas técnicas, aplicación y seguimiento de boletines especiales.

Manejo de información confidencial: 25%

Grado de Escolaridad: Carrera Universitaria completa

Título de carrera afines al puesto: Licenciatura cualquiera

Idiomas: No Requiere

Experiencia: Conocimiento en seguros.

En el 2009 se comenzó a formalizar la descripción y perfil de puesto con el objetivo de lanzar un modelo de competencia llamado “Talento MAPFRE”. A pesar que las características de los puestos son, en general, se están enfocando en las capacidades de los colaboradores.

Daños requiere personas con licenciatura en Ingenierías, Actuaría, Economía, Administración, así el área de Reclutamiento y Selección de Personal debe de cubrir oportunamente las necesidades de cada una de la áreas en función al perfil y descripción de los puestos de sus plazas vacantes.

El perfil de puesto para la Unidad de Daños requiere una personalidad: Disciplinada, obediente, subordinada y conformista, debido a que la propia estructura no permite el crecimiento de los integrantes dentro de la organización.

La ineficiencia en el reclutamiento y la selección del personal se ve reflejado en que muchas de las personas han conservado sus puestos por la antigüedad y la experiencia que tienen dentro de la Unidad, pero en realidad su formación no ayuda en los objetivos del área, tal es el caso que se cuenta con psicólogos, carreras técnicas, etc.

Siguiendo las normas de la organización revisaremos cómo se realiza el reclutamiento y la selección del personal.

1.3.4 Reclutamiento y Selección

“Cuáles sean las personas en las que hay que pensar para su ingreso en una organización depende de los puestos a ocupar, que a su vez se deducen del objetivo de la organización. Lo que decide la especie del reclutamiento en una organización es la combinación que se dé en cada caso de ambas actitudes, frente al objetivo... y respecto de la propia participación.”³¹

³¹ Mayntz, Renate., Sociología de la organización. Madrid: Alianza Universidad, Colección Ciencias Sociales. 1990 p.144

MAPFRE a través del Manual de Políticas de Reclutamiento y Selección del Personal, su objetivo es proporcionar el recurso humano calificado y con el potencial de crecimiento, que satisfaga las necesidades de operación del Grupo; es responsabilidad del área de integración de personal apegándose en todo momento a la normatividad.

El proceso de integración de personal se inicia tras la entrega del formato de “requisición de personal”; para ingresar a la empresa es indispensable llenar una solicitud de empleo con todos los datos solicitados en la misma, sin importar el nivel jerárquico del puesto solicitado; con el objetivo de comparar las características de los candidatos será indispensable que el solicitante se someta a los exámenes necesarios para comprobar su capacidad, conocimientos, estado físico y mental, quedando sujeto además a una investigación socioeconómica que la empresa considere pertinente para conocer sus antecedentes laborales.

No se aceptan candidatos con las siguientes características: Menores de edad; Familiares de empleados hasta 2º grado; Resultados en exámenes médicos insatisfactorios; Reingresos cuando se trata de liquidaciones, etc.

Todo personal contratado participa en un curso de inducción, el cual está programado por el área de Recursos Humanos. Se observa que existe un proceso formal de reclutamiento además existe una aplicación funcional que son totalmente distintos entre ellos ya que el proceso es estricto y tiene muchos filtros pero lo funcional existen muchas inconsistencias.

El proceso real de reclutamiento para la Unidad de Negocio de Daños sigue el proceso formal pero los candidatos la mayor parte de las veces son recomendados de Responsables, que al ingresar a la compañía y tener el poder, disponen de su autoridad y traen consigo a personas para trabajar a su equipo, además de que siguen recomendando para que entren a trabajar a la Unidad, con ello, ganan adeptos y procuran preservar y legitimizar el poder.

La mayoría de las organizaciones no ponen la atención debida a éste apartado, ignorando los problemas posteriores a los que se enfrentará. Esta se da a partir de las necesidades y las presiones de la Unidad por cubrir al personal suficiente para cubrir la operación.

Para que cada integrante pueda desarrollar sus actividades; la organización debe de proveer de las herramientas y los recursos tecnológicos necesarios para el desempeño de sus labores cotidianas, por ello, MAPFRE, tratando de crear nuevos mecanismo que ayuden a elevar la productividad implemento el escritorio seguro.

1.3.5 A la vanguardia de la tecnología

Durante los meses de marzo y abril del 2008, MAPFRE comenzó la difusión del proyecto “Escritorio Seguro”, en los meses de julio a septiembre dio inicio la implementación en todas las computadoras de la compañía. Esta aplicación tecnológica permite ser eficientes al fomentar la productividad y seguridad en las labores.

Con esta aplicación, cada computadora tiene activas únicamente las herramientas y aplicativos requeridos por cada colaborador para desempeñar sus funciones de manera productiva, apegado a su perfil de puesto y a lo definido en el “levantamiento de Perfiles de Tecnología de la Información (TI)” realizado por planeación de Recursos Humanos en los meses de noviembre 2008 a enero 2009.

Otra parte importante de este proyecto consiste en controlar los equipos de cómputo y contribuir al desempeño productivo de las actividades de cada colaborador. Por tal motivo, el uso exclusivo de dispositivos de respaldo (puertos USB, unidades CD o de disco portátil, etc.) están habilitados únicamente a los responsables y coordinadores y a lo previamente definido en cada perfil de puesto.

Adicionalmente se homologaron los fondos y protectores de pantalla, medida realizada con el único objetivo de reforzar la imagen de MAPFRE en todas las oficinas.

MAPFRE al contar con su propia Unidad de Tecnología la posiciona como una de las empresas líderes en innovación **manteniendo la calidad en el servicio y la competitividad**. En el 2009, se ubicó dentro de la lista de las 50 empresas más innovadoras de México, otorgado por el Information Week en México, ocupando en esta ocasión el segundo lugar con el proyecto “Ajustadores On – Line MAPFRE”

La transformación de seguros Tepeyac a MAPFRE, tuvo efectos notables a nivel de la empresa, dejando de ser analógica para situarse como señala Rafael Ávila: “la empresa se constituye como una unidad discreta, es decir digital, con sus propios mecanismos y estrategias, con su propia racionalidad y reglas de juego.”³²

Contar con estas herramientas contribuyen con la mejora en la calidad en el trabajo, mejorar el servicio, fortalecer la seguridad de la información.

Sin embargo, la realidad es que el personal con el escritorio seguro ha limitado la eficiencia y disminuye la agilidad de respuesta en el proceso formal dentro de la Unidad de Negocio de Daños.

La formalidad marca pautas de trabajo adecuadas para el seguimiento de los objetivos, sin embargo, resulta de forma utópica que el proceso cumpla con todos los parámetros y acciones establecidas, ya que en la realidad organizacional se presentan variaciones, contingencias en la ejecución de las tareas.

A continuación revisaremos el proceso formal de trabajo.

³² Ávila González, Rafael *Critica de la comunicación organizacional*, México, 2004 pag.32

1.4 Proceso Formal de Trabajo

J. Etkin señala: “Toda organización contiene un modelo de su propio funcionamiento, es un intento de representación de la realidad y su existencia permite descubrir marcos conceptuales de referencia. El funcionamiento pertenece al dominio de las capacidades existentes que reside en los sistemas y procedimientos de la organización.”³³

El nivel de formalización de las reglas internas, la centralización de la toma de decisiones, la estandarización de trabajo y la especialización funcional requerida por el tipo de actividades son dependientes de las restricciones impuestas por el contexto. De acuerdo a lo anterior, existe un manual de operaciones y medios, donde señalan el procedimiento de Suscripción y Emisión de Póliza de los diversos ramos que maneja MAPFRE México en cada divisional: autos, daños, vida y accidentes y enfermedades.

La gravedad de esto es que el modelo operativo acerca de los productos y servicios de MAPFRE, involucra a las diferentes oficinas de atención en todo territorio nacional; el nuevo modelo no describe procedimiento de Suscripción de la Unidad de Negocio de Daños (ANEXO 3), el problema es que el personal que lo consulta no le es claro y los flujos no permite el desarrollo de la secuencia de las actividades de operación al que el personal operativo debe apegarse.

Las actividades desempeñadas por los miembros de la organización se llevan a cabo a través del conocimiento que éstas poseen desde que se integran o mediante la transmisión y capacitación informal sobre los procesos de trabajo.

La omisión del actual proceso de suscripción afecta la calidad de atención y el servicio que repercute a los demás ya que todas las tareas se encuentran insertadas en una cadena productiva que no ser respetada genera cuellos de botella, problemáticas de calidad que pueden debilitar la estructura organizacional.

³³ Etkin, J. Y L. Schvarstein, *Identidad de la organización. Invariancia y cambio*, Buenos Aires, Paidós, 1989 pag.220

Sin embargo, se obtuvo con el Coordinador de Control Operativo el proceso formal de Suscripción de Daños³⁴, dicho procedimiento (ANEXO 4) permite a los suscriptores ejecutar de manera eficiente la selección de riesgos, apoyándose en el manual de políticas de Suscripción. En éste manual se aplica las últimas políticas de aceptación y no – aceptación de riesgos, tomando en cuenta los boletines por fenómenos catastróficos naturales.

El proceso es real- funcional, sin embargo, uno de los principios en el proceso formal es garantizar que el objetivo, en este caso la suscripción de riesgo se cumpla de una forma ágil, sin contratiempos, ni restricciones, en los tiempos respuesta establecidos y con la calidad esperada.

El momento crucial en el ejercicio de la suscripción de riesgos aparece cuando el suscriptor califica con elementos suficientemente sólidos si la propuesta de aseguramiento es viable o no de acuerdo con las características físicas.

Ante esta situación, también se requiere de guías o modelos que orienten a los integrantes a comprender las políticas que la organización tiene acerca de como competir en este ambiente complejo, pero respetando sus características organizativas particulares, es decir, su actividad comercial.

Cabe mencionar que es un desacierto de MAPFRE, no publicar el Manual de procedimientos “Suscripción y Reaseguro Sector Daños” está diseñado para dar una respuesta oportuna a las solicitudes y agilización del proceso de suscripción.

A pesar de ésta limitante, la empresa orienta y desarrolla sus actividades con la idea de preservar algún objetivo por que siempre redirecciona el trabajo para que se actué de acuerdo al propósito original.

El Flujo del Procedimiento de Suscripción de Solicitudes (ANEXO 5) es correcto, ya que la política al que se apegan los suscriptores es una norma ya definida.

³⁴ Manual de procedimientos “Suscripción y Reaseguro Sector Daños” elaborado en Marzo, 2004 por el departamento de Daños, a cargo de Eduardo Ramírez Juárez.

Después de realizar el procedimiento al final del día, se puede obtener del sistema de folios una consulta de todos los folios turnados a emisión y rechazos para llevar un registro diario de volumen de documentos trabajados.

La responsabilidad de los Suscriptores es que al final del día, **NO** queden solicitudes pendientes mayores a 3 días de antigüedad, por lo que se cuenta con tiempos compromisos por cada divisional y por el tipo de documento a trabajar.

Compromisos de tiempos respuesta de la operación de Suscripción

División	Emisión de Pólizas / Endosos	Cotizaciones
Metropolitana	5	8
Noreste	7	5
Occidente	10	5
Sureste	5	5
Noroeste	8	4

Tabla 4. Límite máximo de días para dar respuesta en la operación de suscripción. **(Días hábiles)**

Estos compromisos de tiempo respuesta nos ayuda a mantener la calidad en la atención de los folios que se trabajan diariamente.

Como ya se indicó el hecho de que los miembros desconozcan la información provoca indiferencia por continuar con la cadena productiva eficiente, prueba de esto es la poca colaboración y comunicación que existe entre las áreas involucradas, ya que cada uno de los miembros desarrollan su trabajo en los tiempos formalmente definidos y por cumplir con el estándar y disminuir el tiempo respuesta en la operación genera secuencia de atrasos, errores, cuellos de botella que repercuten principalmente en el proceso final de la producción ya que los integrantes son individualistas y no trabajan en equipo con los demás departamentos.

Sin embargo, la suscripción tiene relación con otros tres procedimientos que son factores determinantes dentro del proceso de suscripción, ya que mesa de recepción debe de incluir toda la información para la elaboración de pólizas, endosos y/o cotizaciones, después del análisis del suscriptor, podrá enviar el folio a emisión para que se trabajado, en caso de que requiera reaseguro tendrá que apearse a los lineamientos de dicho proceso.

Tales son:

- Proceso de Recepción.
- Proceso de Emisión.
- Proceso de Reaseguro.

Los procedimientos involucrados con el área de Suscripción al igual que éste, están bien diseñados, el problema es que no se les da la difusión correcta, lo que provoca que atrasen el tiempo de respuesta debido a que no toman en cuenta las políticas y los pasos a seguir de su propio proceso, tal es el caso, de Mesa de Recepción.

Respecto al proceso de reaseguro se buscan en el mercado reaseguradores (externo), quienes ofertan las condiciones de aseguramiento para la colocación de los riesgos, estas solicitudes que requieran reaseguro facultativo, se les deberá agregar los tiempos establecidos (definidos en el manual de suscripción).

En la Unidad de Negocio de Daños al 31 de Marzo del 2010 las solicitudes que se recibieron en suscripción fueron 12,413 de las cuales 7,055 se ingresaron por RAM (Sistema de Red de Atención MAPFRE) y 5,358 provenientes de SEGA (Herramienta la cual el trámite lo realizan por Internet). Tabla 5

Pólizas y movimientos de Daños

DIVISIONALES	RAM	SEGA	TOTAL
METROPOLITANA I	728	202	930
METROPOLITANA II	525	568	1093
METROPOLITANA III	486	266	752
METROPOLITANA IV	457	195	652
METROPOLITANA V	451	225	676
ORIENTE	407	322	729
SURESTE	129	317	446
SUBTOTAL	3183	2095	5278
BAJA CALIFORNIA	175	332	507
BAJIO	99	184	283
CENTRO	199	384	583
CHIHUAHUA	65	103	168
NORESTE	310	213	523
NORTE	440	332	772
OCCIDENTE I	301	497	798
OCCIDENTE II	695	380	1075
PACIFICO	142	364	506
SONORA	41	385	426
SUBTOTAL	2467	3174	5641
CANALES ESTRATEGICOS	1405	89	1494
SUBTOTAL	1405	89	1494
TOTAL	7055	5358	12413

Tabla 5. Total de movimientos por Divisionales en la Unidad de Negocio de Daños.

La relación que se tiene con la Unidad Comercial es un factor indispensable ya que las Unidades de Negocio deben de atender la red de atención a clientes, que el área comercial promociona y vende de la gama de seguros ofrecida por MAPFRE México en toda la República Mexicana; se divide en Direcciones Divisionales y Oficinas Territoriales, Regionales y Locales.

La distribución del negocio está dividida en dos:

- Organización Territorial: Es el área responsable de coordinar a todas las Direcciones Divisionales en la implementación de estrategias cuyo propósito es promover productos, mejorar la calidad de los servicios e impulsar una imagen clara y diferenciada que facilite un mayor crecimiento y penetración en los diferentes mercados y con ello superar los presupuestos de ventas regionales y nacionales.

De acuerdo a lo anterior se reafirma que el volumen en movimientos inscritos en la Unidad lo tiene Organización Territorial con 5650 ingresados por la Red de Atención MAPFRE (RAM), y a través de Sección de Gerentes y Agentes (SEGA) 5269, dando un total de 10,919.

- **Canales Estratégicos:** Es el área responsable de diseñar y asegurar la implementación de estrategias y políticas orientadas a diseñar los programas de ventas masivas, a fin de cumplir con los presupuestos por ramo a través de la fuerza de ventas en MAPFRE México o de corredores de seguros, obteniendo proyectos mediante licitaciones que aseguren la mejor rentabilidad para la Institución; de igual forma interviene conjuntamente con otras instituciones financieras en la administración de proyectos que pueden considerar descuentos por nómina.

Para Canales estratégicos el volumen no es relevante, debido que los proyectos de aplicación masiva son en menor escala pero cuando se ganan las cuentas y se penetra en el mercado financiero las primas de mayor importancia por el impacto que tienen en los estados de resultado.

Los folios ingresados por la Red de Atención MAPFRE (RAM) ascienden a 1405 y a través de Sección de Gerentes y Agentes (SEGA) 89, dando un total de 1494.

Ambas áreas generan un total de 12413 folios que se ingresan para que sean trabajados por los suscriptores de acuerdo a cómo estén segmentados la estructura del mercado.

Tomando en cuenta que el procedimiento es acorde a la funcionalidad del área, se tomó como prioridad las incidencias que reportan los agentes en el tiempo respuesta, por lo que a continuación se detectarán los problemas en el proceso de suscripción.

1.5 Detección de problemas

La hoja de Inspección (ANEXO 6) se basó en una observación y opiniones de los integrantes de Daños “La realidad cognitiva que se genera es inevitablemente relativa al observador”³⁵ respecto a las incidencias de los procesos involucrados en el procedimiento de suscripción (emisión, cotización), a fin de medir cada problema y su afectación en el tiempo respuesta de los Suscriptores.

Después de contar con información de números y tiempos respuestas de los últimos tres meses (enero, febrero y marzo), se detecto los folios con mayor antigüedad al tiempo promedio; para determinar el llenado de la hoja de inspección se analizaron los que presentaban el máximo de días de atraso, en donde se destaca los siguientes problemas:

- A. Retraso en la terminación de folios por negociaciones
- B. Rechazo de solicitudes por falta de información
- C. Reproceso por errores de mesa de control
- D. Rechazo por políticas fuera de suscripción
- E. Errores de captura del área de emisión
- F. Tardanza en la colocación de reaseguro

En la mayoría de los casos estos problemas generan porcentaje considerable en el rechazo de folios mismos que se enlisto por mes:

Enero 26.69%

Febrero 27.67%

Marzo 27.60 %

Lo que provoca una perdida a la Unidad, tanto en tiempo como en recursos humanos, costos por el reproceso. Esto genera una cadena constituida por malos entendidos y apatía. Con el Diagrama de Pareto, se mostrará la importancia de los problemas que se detectaron en la hoja de inspección.

³⁵ Mayntz, Renate., Sociología de la organización. Madrid: Alianza Universidad, Colección Ciencias Sociales. 1990 p.250

Este diagrama fue desarrollado para representar la relación entre algún efecto y todas las posibles causas que lo influyen. Son trazados para ilustrar claramente las diferentes causas que afectan un proceso, identificándolas y relacionándolas unas con otras.

El Diagrama de Pareto (gráfica de barras para datos de conteo) es una herramienta que permite localizar el problema principal y consiste en un principio conocido como “Ley 80-20”, la idea central es localizar los pocos defectos o problemas para concentrar esfuerzos en la solución de éstos. Cuando se resuelve el problema mayor se puede resolver los demás.

En el Diagrama de Pareto se presenta la frecuencia de cada conteo en el eje vertical y el tipo de conteo o clasificación sobre el eje horizontal.

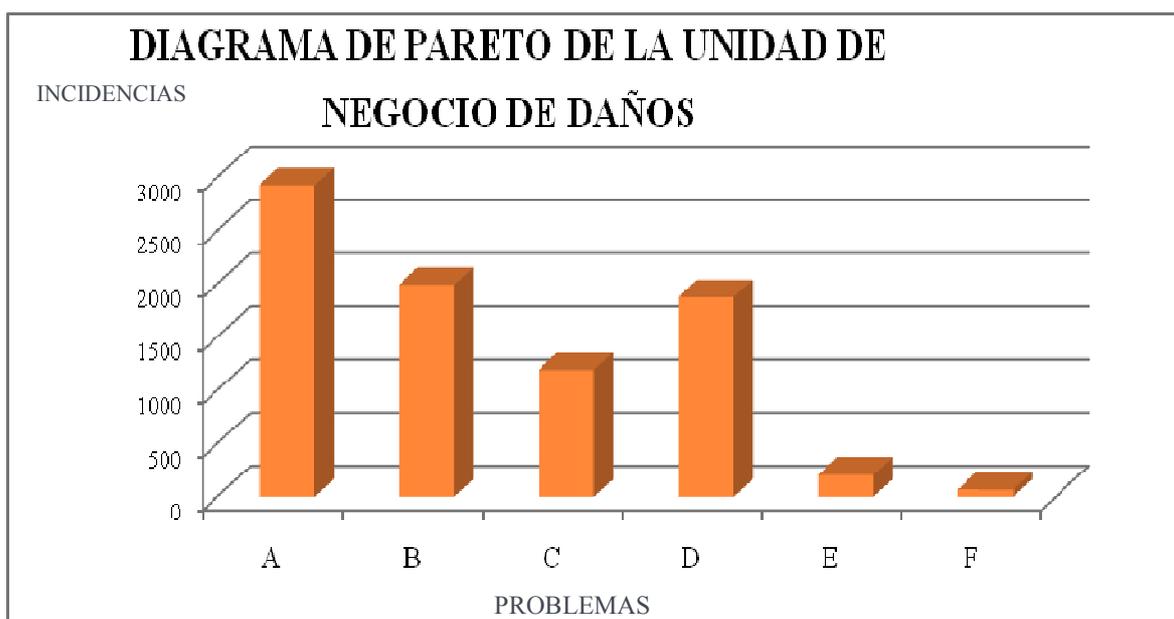


Gráfico 3. Resultados de acuerdo a las incidencias y problemas detectados en la hoja de inspección.

Cabe señalar que el volumen del número de incidencias que se están reportando se debe a el ingreso mensual de solicitudes o mejor conocido como folios de suscripción que ascienden en promedio a 10 mil, que se distribuye en todas las áreas de la Unidad de Negocio de Daños para su atención.

En la comparación de los problemas fue evidente el retraso en la terminación de folios por negociaciones, lo que comunicativamente, podemos comprender la importancia de interacciones comunicativas de los integrantes de la Unidad de Negocio de Daños, a lo anterior, agregar los numerosos bomberazos por atender folios de convenios que hacen los Responsables ó por los planes estratégicos de la Dirección General de Estructura Comercial al ganar cuentas especiales de considerable prima para alcanzar el presupuesto.

Cada uno de los integrantes de la Unidad de Negocio de Daños esta consciente de las fallas y los problemas, sin embargo, aquí se deriva otra problemática de carácter comunicativo ya que el personal se rehúsa a hablarlo debido a que como respuesta reciben indiferencia y desinterés.

Desde hace 2 años la suscripción está centralizada; la división territorial está estructuralmente planeada pero el personal en varios casos no es suficiente ni equitativo para atacar las demandas de sus divisionales a su cargo, además de que los bomberazos, no sólo, provocan el retraso en la terminación de folios, sino, el logro de los objetivos particulares de cada área.

Estos cuellos de botella son resultados de vicios que surgen por la falta de comunicación que permitan mejorar y orientar los tiempos y las condiciones bajo las cuales se debe hacer el trabajo.

Los problemas operativos además de que se deriva del trabajo de otras áreas, es importante considerar las siguientes razones:

- La capacidad que tienen los integrantes de la Unidad de Negocio de Daños de interactuar, tanto internamente como externamente, para negociar y conseguir información que requieren, con ello, poder dar una propuesta competitiva y mejorar lo ofrecen en el mercado.

- El poder de directivos y responsables que está encaminado a controlar decisiones con la finalidad que éstas sean bien comprendidas y atendidas por sus subordinados; sin embargo, no es una tarea fácil dado que imponer procedimientos y supervisar su ejecución representa, además de un conjunto de habilidades comunicativas, adecuadas estrategias generales que involucren el accionar de toda la organización.
- Falta de conocimiento de los productos, tanto del personal interno como del externo, ya que solicitan condiciones de aseguramiento fuera de políticas de aceptación y no consideran la información que se requiere para amparar el riesgo, lo que provoca a los Suscriptores rechazar y/o solicitar información para que realicen su trabajo.
- La difusión de los manuales no es adecuada, lo que provoca el reproceso de los folios por errores que comente el personal debido a la falta de conocimiento de los procesos y de los productos.
- Los trámites mal capturados por parte de las áreas operativas (emisión) son considerados como error de captura por todas aquellas omisiones de datos o carácter que no coincida con la información asentada en la solicitud.
- La tardanza en la colocación de Reaseguro se da por la falta de información y/o la capacidad en la interacción de los integrantes en la negociación con el entorno.

Esta dinámica comunicativa propia de la cotidianidad institucional bloquea, estrangula y obstruye el flujo de información que afecta la función y la operatividad de las áreas. La forma en que se resuelven las interacciones afecta en algunos casos en manera importante el logro de los objetivos de Daños.

Por mínimo que parezca ésta dinámica muestra cómo los integrantes tienden a la apatía, desinterés o sumisión ante procesos donde la falta de colaboración y entendimiento afectan la eficacia de un proceso.

Señala Rafael Ávila: “Los requisitos funcionales que el mercado impone a las organizaciones de trabajo han generado la búsqueda febril por aquellos mecanismos que conduzcan a la integración eficaz y a la producción eficiente.”³⁶

De seguir estos problemas, se irán holgando los tiempos de producción, provocando retrasos significativos que terminarán generando inconformidades de los agentes, ya que perderán a clientes por no contar con una respuesta oportuna.

³⁶ Ávila González, Rafael *Critica de la comunicación organizacional*, México, 2004 pag.41

1.6 Resultados del Diagnóstico

El reporte tuvo el objeto de conocer a través de la estructura los problemas que afecta el funcionamiento en la Unidad de Negocio de Daños.

Señala Rafael Ávila: “La empresa no es, entonces, la metáfora renovada del viejo organismo que se adapta para sobrevivir, sino un agente que modela a su medio de manera que también éste se adapta a ella.”³⁷

El principal objetivo en la Unidad de Negocio de Daños es el logro de sus objetivos y si la información no llega a donde, cuando y como debe, propicia que no se cumpla al 100% su propósito, provocando que la organización no sea eficaz y no cumpla con sus encomiendas.

De acuerdo al diagnóstico que se realizó se detectó los problemas comunicativos que obstaculizan el funcionamiento de la Unidad de Negocio de Daños, esto se debe a los siguientes factores:

- Problemas de interacciones entre los sujetos de la organización asunto que abordaremos en el siguiente capítulo.
- Se infiere que el ejercicio de liderazgo limita la libertad de sus subordinados, el tema será objeto de estudio en capítulos posteriores.
- Lo que se nota es que hay un abuso de poder de los directivos basado en el control y usando sus recursos para satisfacer sus necesidades, así mismo, frustrar y controlar el comportamiento de otros.
- Los empleados tan sólo son factores de una producción eficiente que se asignan a tareas rutinarias que no cambian.
- La detección y medición de problemas contribuyen al retraso del proceso de suscripción provocando que el término de un folio se extienda de los tiempos promedios de operación.

³⁷ Ítem.

Los puntos mencionados tienen como resultado una desintegración, desorganización, apatía, desapego, falta de compromiso por parte de los empleados por que al no contar con algo que los guíe en su propósito y los principios no tendrán en claro la razón de ser dentro de la organización. No hay identificación con MAPFRE.

En cuanto a la comunicación, los dirigentes deben de tener en cuenta la necesidad de aumentar y hacer real la comunicación en toda la organización, permitiendo una retroalimentación, situación que beneficiará el ambiente y el buen funcionamiento de la misma.

Se encontraron varias anomalías y cuellos de botellas al comparar lo que se dice que es con lo que es la Unidad de Negocio de Daños, poniendo en riesgo la imagen de la empresa, debido a que se juega la credibilidad y la insatisfacción de los agentes, clientes, proveedores, etc.

De acuerdo a lo anterior, la Unidad de Negocio de Daños es calculadora y controladora que cumple los procesos con máxima eficiencia, sin embargo, su probabilidad de sobrevivencia es predecible ya que su estructura en México permitirá el engranaje de las diferentes funciones para el fortalecimiento de ésta y de manera eficiente alcanzar sus objetivos.

Capítulo 2

“Trébol Alianza: Funcionamiento,
Grupos y Actores.”

TREBOL ALIANZA: Funcionamiento, Grupos y Actores

El presente diagnóstico surge para dar continuidad al capítulo anterior de la detección de los problemas productivos dentro de la Unidad de Negocio de Daños basados en el análisis de la estructura formal y del proceso de suscripción, y a consecuencia de esto, veremos como repercute en cuanto a costo, su afectación y las desviaciones al rechazar los folios y la tardanza en su conclusión, así calcular los costos innecesarios que tiene la organización.

Así conoceremos como impacta en el proceso formal de trabajo las acciones que no se concretan a falta de las interacciones comunicativas. Basado en la Teoría de los Actos de Abraham Moles se identificará los costos de la acción en la Unidad de Negocio de Daños, con la finalidad de establecer cuánto le cuesta a la organización hacer las cosas y cómo las hacen.

Toda acción nos brinda un beneficio, pero nos exige un costo. “El costo es la extracción efectuada para el desarrollo de la acción de los recursos disponibles del ser o de la organización.”³⁸, con lo anterior, se comprenderá como “la comunicación es más fuerte que la acción.”³⁹

El ser humano es un ser de relaciones: además de consigo mismo, la establecida en grupos, por lo cuál se identificaran a los actores involucrados en el problema y su relación con las áreas en donde inciden los cuellos de botella y el lento funcionamiento.

A partir de las características de personalidad de los actores, podemos reconocer las habilidades y entender los comportamientos de sus interrelaciones de los miembros y cómo influyen en el trabajo colectivo. Por lo que se aplicará el Test de Personalidad de Adriana Ulloa.

³⁸ Moles, Abraham, *Teoría de los Actos (Hacia una ecología de la acción)*, México, Trillas, 1983.

³⁹ Costa, Joan, *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*, PAIDOS, México, 1999.

La técnica de Auditoría Comunicativa nos dará una percepción del estado de comunicación en la organización, por ello, se evaluará la incidencia de actores y grupos para atender los problemas informativos – comunicativos dentro de la Unidad de Negocio de Daños.

MAPFRE es una organización que actúa bajo las premisas de las Escuelas de Administración y los Modelos de Comunicación. Su diseño formal es la guía a procesos derivados a las posturas clásicas debido a sus acciones y procesos de trabajo que le dan a la organización una lógica de control.

Se reconocerá la importancia de la evolución tecnológica y su influencia en los flujos y canales comunicativos y sabremos si las herramientas tecnológicas son utilizadas de manera efectiva para hacer que la comunicación sea estratégica y facilite la realización de los objetivos, que coordinen la puesta en marcha de una gran diversidad de acciones que permitan llegar a las metas deseadas.

Es fundamental vincular la parte conceptual con la operativa para el diseño y la planeación de difusión de información, con el fin de que circule en todos los niveles y direcciones, para que los actores puedan conocer mejor los acontecimientos de la institución y mejorar así, su convivencia, adaptación y habitabilidad.

2.1 Costos en MAPFRE

En el capítulo anterior se identificó el problema productivo relacionado con las incidencias de los procesos involucrados en el procedimiento de suscripción (emisión, cotización), a fin de medir su afectación en el tiempo respuesta de los Suscriptores, dando como indicativo dificultades de índole informativo – comunicativo.

Las interacciones comunicativas de los integrantes de la Unidad de Negocio de Daños impiden la eficiencia para el logro de los proyectos particulares de su área debido a la falta de negociación y la información que requieren, que son herramientas necesarias para dar una propuesta competitiva y mejorar lo que ofrecen en el mercado.

El uso de la comunicación para la mejora de la realidad a la que se enfrenta la organización tiene repercusiones económicas que la afectan; Joan Costa afirma: “la comunicación cuesta.”⁴⁰

El ser humano es por naturaleza es un ser comunicante. La comunicación humana en organizaciones se distingue por la existencia de interacción estratégica entre individuos: las acciones de un individuo dan lugar a otras acciones por parte de individuos que lo rodean.⁴¹

“El hombre es la suma de todos sus actos; sin acciones no hay hombre.” (Jean P. Sartre). La acción es entendida como el desplazamiento visible del ser en el espacio, que modifica su medio ambiente; en cambio el acto es definido como la acción cumplida. En todas partes a nuestro alrededor, nuestra vida es un tejido de acciones. Todas las acciones conllevan comunicación.

⁴⁰Costa, Joan, La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión, PAIDOS, México, 1999.

⁴¹Desde el punto de vista físico de la comunicación es un tipo de acción que por medio de un trabajo expresivo, regula la cantidad de energía que se invierte en un sistema de interacción. (Martín Serrano, Manuel, 1982).

La idea de explorar el término y ponerlo en debate, surge a partir de una serie de experiencias de la presente investigación en la materia de desarrollar las dimensiones del ser en la organización, y de entender como “La comunicación físicamente no es una acción pero a través de ella es posible que el hombre actúe.”⁴²

Todo sujeto se comunica, y todo acto de comunicación implica una puesta en acción de actos manifiestos en el mundo externo que los otros deben interpretar y comprender desde sus propias vivencias. La dinámica comunicativa propia de la cotidianidad institucional, en la Unidad de Negocio de Daños, es el escenario y también el objeto de las acciones e interacciones. Las personas emprenden acciones basadas en proyectos y caracterizadas por intenciones determinadas.

“Todo acto tiene por meta cumplir con una función, que se le atribuye una acción en un tiempo y espacio con un principio y un fin. La acción es algo visible, objetivable y deja una huella. El ser que actúa es necesariamente coherente con su acción y para eso, introduce un principio de orden ‘perspectiva’. El ser no actúa sino cuando el beneficio que obtiene del acto es mayor que el costo que este implica. La acción aparecerá frecuentemente como una reacción.”⁴³

Entenderemos a MAPFRE, como “un organismo que emprende acciones, que toma y acomete iniciativas, éstas se materializan en actos, operaciones, actuaciones. Actuar significa dejar un rastro material y psicológico en el entorno de la empresa, incorporando una cierta cantidad de energía mental y material, donde la misma empresa es la fuente de está energía.”⁴⁴

Los miembros de la Unidad de Negocio de Daños actúan en función de la realización de un acto o un servicio (análisis de los folios de suscripción), cada individuo decide lo que es bueno o malo, tanto para él como para la organización, en la aceptación de los riesgos.

⁴² Moles, Abraham, *Teoría de los Actos (Hacia una ecología de la acción)*, México, Trillas, 1983.

⁴³ Ítem.

⁴⁴ Costa, Joan, *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*, PAIDOS, México, 1999.

El costo de sus acciones no está ligado sólo al precio que ofrecen para ganar un negocio, sino al esfuerzo y al tiempo que tenga que consagrar en la vida cotidiana en el desempeño de sus funciones dentro de la organización.

El individuo no entra en acción sino en la medida en que el beneficio que espera del cumplimiento de ésta sea superior al costo que implique su cumplimiento. A. Moles señala: “Toda acción humana necesita hacer una extracción de los que se le puede llamar reservas del ser que lo lleva a cabo, y representa, un cierto costo; es lo que llama costo generalizado.”

El costo generalizado de la acción permitirá comprender la operatividad de las áreas, el impacto y los efectos del funcionamiento de la Unidad de Negocio de Daños.

- El costo temporal se traduce en una disipación del tiempo. Benjamín Franklin dice: “Time is Money”. A. Moles señala: “El tiempo es un capital del ser; éste lo consume al repartirlo en una serie de actos particulares.”

La Unidad de Negocio de Daños establece que la responsabilidad de los Suscriptores es que al final del día, no queden solicitudes pendientes mayores a 3 días de antigüedad. ⁴⁵ El compromiso de tiempo respuesta de la operación de los folios, tanto para la emisión de póliza – endoso y cotizaciones quedo establecido con las divisionales, mismo que se menciona en el Capítulo 1.

En el área de Riesgo Sencillo, cuenta con un volumen mayor de folios (en promedio al mes de Abril 499), al cierre de abril acumulados en el año han ingresaron 8,480 de los cuales sólo hay una persona para la atención de ellos a nivel nacional; cuando es necesaria una acción colectiva y la interacción con otras áreas para solicitar información el tiempo para la terminación aumenta. No obstante a lo anterior, en la semana del 01 al 07 de mayo ingresaron 561 folios de los cuáles el tiempo promedio de atención fue de un 1.3 días.

⁴⁵ Manual de procedimientos “Suscripción y Reaseguro Sector Daños” elaborado en Marzo, 2004 por el departamento de Daños, a cargo de Eduardo Ramírez Juárez.

A continuación se mostrará los indicadores de operación del área de Riesgo Sencillo, en la cual se observa el promedio semanal de los folios ingresados en el mes anterior y el de los rechazos, así se podrá comparar con los semanales y obtener el tiempo de emisión – cotización.

Área	Promedio semanal folios ingresados al mes anterior	Folios ingresados en la semana	% de folios rechazados en la semana	% promedio semanal de folio rechazados al mes anterior	Tiempo de operación (RAM)	Tiempo de cotización
Riesgo Sencillo	499	561	13.2%	10.8%	1.3	1.5

Tabla 6. Indicadores de Operación

El Costo Temporal afecta considerablemente al individuo, debido que debe de dedicarse al 100% para el cumplimiento de los tiempos de respuesta pero la realidad es que además de atender folios deben de cumplir con bomberazos y con actividades extras dependiendo de las necesidades de cada área y de las demandas de las divisionales a las que le dan atención, la contestación de correos, el trato con los agentes y el personal del área comercial, sistemas, cobranzas, mesa de control, emisión y reaseguro.

Los tiempos y las etapas en la terminación del folio se extienden cuando no cuentan con la información completa, haciendo difícil el cumplimiento de los objetivos del mes, así que si los actores no tienen una interacción adecuada retrasan la terminación de los folios afectando los tiempos de producción, provocando atrasos significativos para dar una propuesta competitiva y mejorar lo que ofrecen en el mercado que terminará generando inconformidades de los agentes, ya que perderán a clientes por no contar con una respuesta oportuna. La mayor parte de los trabajadores deben de dedicar tiempo para concluir satisfactoriamente sus actividades.

Las horas que trabaja el individuo diario son 9 horas por 5 días son 45 horas a la semana (contemplando la hora de comida). En promedio dedica tres horas extras al día para concluir con sus actividades por 5 días dan un total de 15 horas a la semana, cabe mencionar que las horas extras no tiene remuneración alguna. Ver Tabla 7.

INVERSIÓN DEL TIEMPO		
Horario	Horas Diarias	Horas Semanales
8:30 a 5:30	9	45
1 HORA DE COMIDA	1	5
HORAS EXTRAS	3	15
TOTAL	13	65

Tabla 7. Horas invertidas dentro de la organización

A la semana da un total de 60 horas que dedica a trabajar y que el individuo permanece en la organización. Más el tiempo que invierte para llegar al Corporativo (Interlomas), que es un tiempo promedio de hora y media para trasladarse y de regreso a sus casas son dos horas, estamos hablando que a la semana en traslado a la oficina utilizan 17.5 horas.

La Unidad de Negocio de Daños se ahorra al mes \$ 414,888.89 al no pagar horas extras al empleado que destina para concluir con sus actividades; al año la ganancia es de \$ 4,978,666.67. Estas cifras dan una dimensión de los costos económicos que generan las acciones.

PUESTO	INTEGRANTES	SUELDO MENSUAL	HORAS EXTRAS AL MES	SUELDO DIARIO	SUELDO POR HORA	GANANCIAS HORAS EXTRAS POR INTEGRANTES	GANANCIAS HORAS EXTRAS POR EL TOTAL DE INTEGRANTES	GANANCIAS ANUALES
RESPONSABLES	8	\$ 60,000.00	60	\$ 2,000.00	\$ 222.22	\$ 13,333.33	\$ 106,666.67	\$ 1,280,000.00
COORDINADOR	29	\$ 35,000.00	60	\$ 1,166.67	\$ 129.63	\$ 7,777.78	\$ 225,555.56	\$ 2,706,666.67
SUSCRIPTOR	31	\$ 12,000.00	60	\$ 400.00	\$ 44.44	\$ 2,666.67	\$ 82,666.67	\$ 992,000.00
						TOTAL	\$ 414,888.89	\$ 4,978,666.67

Tabla 8. Ganancias de la empresa por horas extras

Se entiende que las acciones del individuo que se presentan en su cotidianidad son las ejecutivas, los actores tan sólo son factores de una producción eficiente que se asignan a tareas rutinarias que no cambian.

La Teoría de los Actos señala que la acción es inversión de energía: alta intensidad energética (acciones visibles, inmediatas y concentradas en el tiempo); baja intensidad energética (fenómenos de mensaje, órdenes o decisiones que desencadenan acciones de gran energía).

De acuerdo a lo anterior, los actos que realiza el individuo son de alta intensidad y se complementa con el siguiente costo:

- El Costo Energético se basa en actos ejecutivos que los individuos realizan para comunicarse con otros ó emprender tareas que requieran de un esfuerzo físico. A Moles señala “las nociones del costo son la integración de los actos humanos o emprendedores en un universo con recursos limitados, como la extracción hecha de este mundo para transformarlo.”

Por lo tanto, los actos que realizan los integrantes de la Unidad de Negocio de Daños, exigen un costo energético por que a las acciones que realizan como: las negociaciones para la terminación de folios, (reuniones, juntas con el área comercial o agentes fuera de la oficina, etc); los sujetos deben llevar a cabo actos manifiestos en el mundo externo que se supongan interpretados por los otros como signos de lo que quieren transmitir.

Tomando en cuenta el desgaste físico del ser en sus comportamientos hay que incluir el aspecto mental al que se ve sometido el individuo ante las órdenes de un sistema autoritario basado en el control.

- El Costo Psicológico es el esfuerzo que el ser humano le atribuye a las reservas que agota. A Moles señala: “que equivale a la inversión nerviosa (ansiedad, el riesgo, la espera, las perturbaciones.”

La Unidad de Negocio de Daños debido a su estructura controladora y calculadora, influyen en el cumplimiento de los procesos con máxima eficiencia, sin embargo, la insuficiencia del personal en varios casos no permite atacar las demandas de cada área para el cumplimiento de los objetivos particulares.

El trabajo para el individuo no es equitativo ya que algunos integrantes tienen duplicidad de funciones, cargas excesivas de trabajo provocándole estrés y enfermedades. Hay un alto grado de frustración por parte del personal operativo generando molestia, desánimo y la labor diaria comienza a ser muy desgastante.

Los integrantes de la Unidad de Negocio de Daños deben de vencer la barrera psicológica debido a la incertidumbre que se genera en el área a falta del consumo de información para conocer los acontecimientos más importantes de la empresa, además de compartir sucesos para integrar una red de conexiones en busca de la reproducción o del cambio, según los objetivos de la organización.

La organización tiene planificado todo a lo que respecta tiempo, dinero, recursos, energía, máquinas, empleados (servidores, ejecutantes, esclavos) y los actos realizados cotidianamente por el individuo, pero no realiza la contabilidad de los factores del costo psicológico.

En la vida diaria de las instituciones aseguradoras tienen presente la definición del costo de riesgo a la cuál deben de destinar una inversión para reducir el riesgo, por ello, es de suma importancia ahondar en lo siguiente:

- El Costo Económico. El costo de un objeto esta ligado no solo a su precio, también al esfuerzo y al tiempo que hay para invertir para obtenerlo. A. Moles señala: “La idea de precio estaba vinculada a un análisis de la existencia de los objetos o de los servicios en términos de cantidad de materia, cantidad de esfuerzo físico y cantidad de tiempo humano incorporado al objeto o servicio, con la hipótesis de que cada uno de los componentes estaba él mismo, debido a la puesta en estadística de mercado, como una cosa que se puede medir en una unidad común; el costo de estos elementos en dinero y horas de trabajo”.

El costo de mayor impacto y afectación en la Unidad de Negocio de Daños es el económico, el ingreso de primas y de la necesidad de cumplir las metas para llegar al presupuesto.

En el mes de mayo, el área de Riesgo Sencillo tiene un presupuesto de 24.9 millones de pesos, al 6 de mayo lleva un alcance del presupuesto de un 18.1%. Ésta información es el resultado de las primas a la primer semana del mes de mayo, para ello, es necesario conocer el presupuesto del mes, lo real del 2009, 2010 para obtener el alcance del presupuesto.

Divisional	PRIMAS A LA PRIMER SEMANA DEL MES DE MAYO 2010			
	PPTO 10	REAL 09	REAL 10	% ALCANCE PPTO 10
ORGANIZACIÓN TERRITORIAL	23.4	19.4	4.3	18.4%
CANALES ESTRATÉGICOS	1.5	1.5	0.2	12.9%
TOTAL RIESGO SENCILLO	24.9	20.9	4.5	18.1%

Tabla 9. Resultados de las primas del área de Riesgo Sencillo a la primer semana del mes de mayo 2010.

Por día tiene que generar una prima de 0.85, para llegar al cumplimiento del presupuesto (falta 20.4) y quedan 24 días. La producción es característica en la Unidad y las relaciones estaban claramente delimitadas y jerarquizadas, encargándose el actor en su labor mecánica en serie.

La etapa más importante del proceso de suscripción radica en la aceptación de negocios, por ello, los actores deben de definir las acciones en búsqueda de estrategias para el alcance de los objetivos durante los 24 días restantes. Esta acción no esta respaldada por una interacción comunicativa planeada y tiende a perder a corto plazo su efectividad.

La Unidad de Negocio de Daños es altamente productiva y rentable ya que cumple los procesos con máxima eficiencia pero altamente costosa en sus acciones por que los directivos carecen de una comunicación estratégica e imponen procedimientos a través de la vía del control y la supervisión. Por lo que se enfrenta, no sólo a un personal desgastado, desmotivado, desinteresado, sino, que los agentes se muestran violentos, enojados, groseros por perjudicar sus ingresos al no dar una solución pronta a sus necesidades.

Según Annie Bartoli: “la organización funciona como un sistema en el que todos sus componentes están interrelacionados; de manera tal que resulta imposible analizar en detalle sólo uno sin examinar las otras facetas del funcionamiento. Las variables de funcionamiento, según esta línea, son: estrategia, estructuras, cultura y comportamientos.”⁴⁶

⁴⁶ Bartoli, Annie. *Comunicación y organización. La organización comunicante, la comunicación organizada*, México, Paidós, 1983

De acuerdo al funcionamiento detectado en el diagnóstico anterior, la problemática de índole informativo es el retraso en la terminación de folios por negociaciones debido a la falta de información, la tardanza en la colocación de Reaseguro, los trámites mal capturados por parte de las áreas operativas, la mala difusión de los manuales: lo anterior, provoca el reproceso de los folios por la falta de conocimiento de los procesos y de los productos.

Toda organización es una serie de articulaciones y movimientos, que sin el intercambio de información no podría mantenerse, desarrollarse y trasladarse a otros estados de intención y relación. La información debe de ser tan estable como la propia organización lo permita.

La problemática de índole informativo resulta un costo para la Unidad, ya que está perdiendo de ganar negocios importantes por la tardanza en la respuesta y el aumento en los tiempos de terminación de folios, ya sea en cuentas nuevas o en renovaciones. El mes pasado el tiempo de operación aumento a 2.3 días.

Los integrantes están en constante conflicto con las áreas comerciales, personal interno, y con los agentes debido a las trabas y desviaciones en el proceso. La mayoría de los lineamientos que rigen las acciones comunicativas es mantener el control sobre las otras personas.

La información es utilizada como un potencial de poder, donde se censuran órdenes no establecidos y se promueve la incertidumbre como vía de acceso al conocimiento del entorno inmediato.

Esto se refleja en la producción con el 13.2% de rechazo de los folios, debido a la estructura impositiva y no permite la posibilidad de una retroalimentación por parte de los niveles superiores ya que no existe más opción que la establecida por el marco normativo.

Es importante comprender las repercusiones del trabajo mal elaborado, no planeado que no promueve la cooperación entre el capital humano. En términos generales de la Unidad de Negocio de Daños, se encuentra desinformada, poco motivada y que no entiende el por que de diversas situaciones.

Lo anterior, genera un egreso a la Unidad ya que pierde por día \$.13, para entenderlo se muestra la producción diaria que requiere para el cumplimiento del presupuesto; en la semana se ingresaron 561 folios de los cuáles se rechazaron 74.

PRODUCCION DIARIA (CIFRA EN MILLONES)	FOLIOS INGRESADOS EN LA SEMANA	FOLIOS RECHAZADOS EN LA SEMANA	FOLIOS RECHAZADOS DIARIOS	FOLIOS PARA PRODUCCION	FOLIOS DIARIOS	\$ POR DIA DE CADA FOLIO PARA LA PRODUCCION	PERDIDA POR DIA (CIFRA EN MILLONES)	PERDIDA POR SEMANA (CIFRA EN MILLONES)
\$ 0.85	561	74	11	487	69.57	\$ 0.01	\$ 0.13	\$ 0.90

Tabla 10. Producción diaria para el alcance del presupuesto y pérdida por rechazo de folios.

Para el cumplimiento del presupuesto del mes de mayo de **20.4** es necesaria una producción diaria de .85, tomando en cuenta que se ingresa a la semana 561 y se rechazan 74 folios, se necesita 487 de los cuáles 69.57 representan una producción .01 al día. Para sacar la pérdida por folios rechazados (11) que representa al día es de .13 y a la semana .90. Las cifras mencionadas están en Millones.

El fenómeno del rechazo de los folios se da por los problemas de interacción entre los sujetos; abuso de poder de los directivos basado en el control y el uso de sus recursos para satisfacer sus necesidades, así mismo, frustrar y controlar el comportamiento de otros; la tensión y el desgaste de los integrantes al negociar con el área comercial; los conflictos con los integrantes internos y externos al solicitar condiciones fuera de políticas de aceptación; la falta de motivación a los integrantes.

La Unidad al no contar con una comunicación estratégica está perdiendo además de ingresos económicos, también la participación del individuo para la realización de sus funciones diarias, impidiendo las interacciones y estrangulando los flujos de comunicación, lo anterior, limita el cumplimiento de los objetivos. El liderazgo reacciona de forma autoritaria como la única vía para detener los conflictos y controlar a los integrantes.

Los problemas informativo – comunicativo se encuentran en tres niveles: por un lado, la estructura (funcionamiento), ya que es un área destinada a generar negocio, buscar la rentabilidad y llevar un control de la cartera y de la creación de reservas para hacer frente ante una pérdida máxima probable, sin embargo, el 80% de las actividades son de operación desvirtuando el objetivo de la Unidad. El proceso y funcionamiento da la impresión de ser óptimos, en realidad, se presentan grandes deficiencias operativas.

Por otro lado, la infraestructura (tecnología - información), con que la organización cuenta es tecnología de punta, sin embargo, ésta siempre es inestable, causando lagunas y en ocasiones paralización de las actividades, debido a pruebas e implementaciones de nuevas herramientas, impactando de manera considerable en la operación en donde hay tiempos muertos de inactividad que provoca la saturación del sistema y a consecuencia la acumulación de los folios. Lo anterior, representa un problema por el atraso en el tiempo respuesta en el proceso de suscripción.

Finalmente, en la superestructura (cultural) de MAPFRE intenta implementar en México el modelo que es funcional para países desarrollados sin revisar las condiciones del entorno actuales, por lo tanto, los actores deben de adaptarse para sobrevivir.

MAPFRE es una organización altamente costosa y productiva a costa de las necesidades del ser humano, ya que resulta ser el más afectado. Para lograr un equilibrio es necesario contar con una comunicación estratégica que permita el ahorro de energía ya que ésta sustituye las acciones ejecutivas por expresivas y facilita el cumplimiento de la eficiencia y la efectividad.

Para el entendimiento de la complejidad de los fenómenos comunicativos conoceremos los postulados de las corrientes más influyentes de los modelos de comunicación y las diferentes escuelas de administración.

2.2 La formación clásica en MAPFRE

Modelos administrativos y comunicativos

Las organizaciones necesitan ser administradas con eficacia para optimizar sus recursos y lograr los mejores resultados, por lo tanto, el origen histórico de la organización humana tiene que ver con la respuesta de los procesos de industrialización de la Revolución Industrial que trajo consigo la máquina de vapor hasta el desarrollo del microchip y han repercutido en la producción.

La concepción de la administración evolucionó por el impacto de las nuevas tecnologías al ser capaz de atacar las demandas de los nuevos procesos que desencadenaron el incremento en la producción, teniendo escenarios como: el individualismo de los Estados Unidos, el final de la 2ª. Guerra Mundial y hoy en día la Globalización.

El trabajo arduo incluye ideas mecanicista que incrementa la productividad y ha estado presente desde la Revolución Industrial, y con ello, el estudio de la teoría clásica de la administración, trajo consigo transformaciones socioeconómicas, tecnológicas y culturales en búsqueda de optimizar los métodos para la realización de las tareas y de la necesidad real de personas de trabajar para lograr los objetivos.

Hay cuatro escuelas teóricas dentro del estudio de las organizaciones:

La escuela clásica: énfasis en la función y la estructura (la tarea)

La escuela humanística: énfasis en las relaciones humanas (la relación)

La de los sistemas sociales: énfasis en las relaciones sistémicas (tarea y relación)

La de los sistemas contingentes: énfasis en las relaciones intersistémicas (tarea, relación y entorno).⁴⁷

⁴⁷ Ávila Guzmán, Xavier Ignacio “Crítica de las escuelas clásicas de comunicación organizacional” Programa de comunicación, México, 2010.

A partir de estos estudios se definieron algunas posturas comunicativas que son importantes para resolver los intereses y las necesidades de las organizaciones así enfrentar con eficiencia a un mercado global competitivo. Al respecto, mencionaré cuatro modelos comunicativos:

1. Funcionalista: Se enfoca en las funciones y roles institucionales, sin cuestionar su legitimidad, es decir, los medios son poderosos y mueven masas. Se olvida del elemento humano, el receptor hace lo que se le pide sin importar el mensaje.
2. Estructuralista: Se enfoca en las estructuras institucionales y significativas generales de los mensajes en detrimento de las variaciones particulares. Se basa en lo instituido de la organización obedeciendo al “deber ser”; el trabajador solo cumple una función dentro de una estructura de procedimientos y mensajes de forma vertical y autoritario.
3. La dialéctica marxista: Se enfoca en las interacciones creativas de los seres humanos como factores de transformación social, y considera a la comunicación como un hecho social desde la superestructura. Se reconoce que las colectividades son homogéneas propiciando los flujos de información horizontal.
4. La cognitivo informacional: Se enfoca en la dinámica de la información como procesos cognitivos de apropiación. La información es fundamental para el control y el funcionamiento de la organización.

La necesidad de responder a la obtención de mayor productividad y conciliar los proyectos individuales e institucionales, requiere de la comprensión de las escuelas administrativas y modelos comunicativos, por ello, es de suma importancia situarnos en los momentos en el que Seguros Tepeyac, empresa mexicana, fue absorbida por una empresa transnacional (MAPFRE) que ofrecía modernidad y continúa renovación además de una actuación coordinada para superar los retos que plantea la globalización.

Desde su origen de Seguros Tepeyac, su funcionamiento e ideas centrales se basó en la teoría clásica debido a la necesidad de una división del trabajo y especialización de funciones. Desde aquel entonces, se contaba con una figura bien definida de autoridad, (Emilio Lanzagorta, su primer presidente), su estructura enfatizaba la jerarquía, las reglas y procedimientos, la división del trabajo.

La teoría clásica para esta época se basó en el método de Taylor que estudia cada una de las operaciones necesarias para realizar una tarea y, con base en su observación y experimentación determinar los principios que optimicen su desempeño.

MAPFRE tiene como objetivo sistematizar los elementos administrativos con un matiz de mayor universalidad – independientes del tipo de organización.

Henri Fayol señala: “la administración es una parte fundamental del trabajo eficiente en cualquier empresa, sobre todo en términos de planeación y predicción”.⁴⁸

En 1950, José Luis Llamosas Gutiérrez, (Director de Seguros Tepeyac), se enfocó hacia un mercado conservador, Alejandro Serralde señala: “La banca en manos de banqueros nacionales de vieja escuela y las instituciones de seguros y fianzas tenía una operación conservadoramente agresiva para un mercado conservador y pequeño”.⁴⁹

El empresario mexicano influyó en la organización para integrar condiciones para los recursos humanos, tuvo la visión de la naturaleza humana y del impacto en el desempeño de los logros de la empresa predominando la estructura, su punto de vista estuvo basado de acuerdo al contexto y a la evolución de las corrientes del comportamiento organizacional.

⁴⁸ Fernández, Collado Carlos. *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 1991

⁴⁹ Serralde, Alejandro. 25 años de evolución gerencial en México, en la revista *Management today* en español, Mayo de 1998.

La teoría humanista da la importancia al individuo y la continuidad de esta concepción dentro de Seguros Tepeyac, fue Arturo Martí, quien de acuerdo a su experiencia destacaba la importancia en el elemento humano dentro de la organización. “El trabajador es una persona con sueños e inquietudes”.⁵⁰

Ignacio Hernando de Larramendi, artífice de su expansión internacional de MAPFRE, considera a la organización como un sistema que funciona de manera independiente a su entorno.⁵¹ Esta perspectiva se inclina a la teoría de los sistemas señala E. Trist “Todo sistema y cada uno de los subsistemas que forman al todo es identificado como una unidad económica, social y técnica”.

En los 25 años de evolución gerencial en México, Alejandro Serralde señala: “la crónica de la evolución gerencial, elude a la evolución en los mercados en función de las condiciones sociopolíticas, y económicas prevalecientes.”⁵²

La trascendencia de Seguros Tepeyac tuvo como resultante la evolución en la organización de las condiciones internas que incluye una visión más realista y compleja, siendo éste un subsistema con una necesidad de interrelación entre sí, con el todo y con los elementos externos, complementada con la corriente y la presencia de MAPFRE.

Actualmente, la visión empresarial de MAPFRE España está sustentada en la prospectiva por alcanzar el modelo del contingente, debido a su economía, producción y administración que ha marcado el accionar de la empresa. En México, tratan de imponerlo, pero no es funcional debido a la dinámica integral de la organización.

⁵⁰ Revista, *Semblanza Don Arturo Martí Berenguer*, MAPFRE, pags.1.

⁵¹ Cardone, Clara *MAPFRE: un sistema “asegurado” de éxito*.

⁵² Serralde, Alejandro. 25 años de evolución gerencial en México, en la revista *Management today* en español, Mayo de 1998.

MAPFRE México, enfoca sus acciones formativas en el desarrollo integral de personas y a la profesionalización de los colaboradores, destacando de suma importancia el factor humano dentro de la organización. “MAPFRE se transforma para que tú crezcas”.⁵³ Xavier Ávila señala: “La organización exige la adaptación y ajuste a ciertos cambios cotidianamente por lo que más vale contar con la voluntad de los trabajadores para garantizarlos.”⁵⁴

La teoría de sistemas considera relevante para la comprensión organizacional aspectos como la apertura al medio y la influencia del contexto. Xavier Ávila señala: “la organización como sistema, es un conjunto de subsistemas interrelacionados e interdependientes cuya coordinación, toma los insumos necesarios y disponibles los transforma, produciendo una finalidad, un producto o un servicio que ofrece e intercambia con el entorno.”⁵⁵

El funcionamiento de MAPFRE México (de acuerdo a su estructura), toma en cuenta la interacción entre los subsistemas lo que significa la existencia de una relación interna entre las áreas Staff, las estructuras comerciales, las unidades de negocio y el área de operación y medios, siendo capaces de interactuar con su entorno (clientes, proveedores, agentes, etc), por último con otros sistemas diferentes (bancos, reaseguradores, aseguradoras).

La teoría de los sistemas sociales se enfoca en las interdependencias que se dan entre las partes y el todo. La estructura de MAPFRE México es la parte de todo un modelo de Internacionalización que esta diseñada para alcanzar los objetivos de la nueva estructura planteada por MAPFRE España (pretende unificar la filosofía y la identidad), de este modo el supersistema regula el comportamiento de personas, grupos y de los sistemas.

Mc Gregor Chris Angryris sostiene que las organizaciones, con sus definiciones, estructuras y formalismos son una limitante para el ser humano, ya que contrapone a su madurez, autonomía, responsabilidad y desarrollo.

⁵³ Revista Gente MAPFRE, “MAPFRE se transforma para que tú crezcas”, noviembre 2008, año 3, núm. 15

⁵⁴ Ávila Guzmán, Xavier Ignacio “Crítica de las escuelas clásicas de comunicación organizacional” Programa de comunicación, México, 2010.

⁵⁵ Ítem.

Dentro de MAPFRE México, cada subsistema tiene definidos sus procesos que aparecen como una secuencia de acciones; en el subsistema de la Unidad de Negocio de Daños conserva el enfoque de la administración burocrática de Weber, “en la estructura organizacional, el miembro no es más que un puesto jerárquico y una función que además debe ser cumplido con un alto grado de profesionalismo.”

El éxito del estructuralismo en la Unidad, radica en la disciplina y el rigor de la dinámica de operación para la eficacia en el diseño del proceso de suscripción; el trabajador se especializo a través de un proyecto llamado MAPFRE Daños en tres dimensiones (MD3D), con el objetivo de agilizar la operación además de contar con la unificación y/o estandarización de criterios en la suscripción, sin embargo, la estructura formal, jerarquizada y plana, no permite el crecimiento debido a que la información está filtrada hasta mandos medios (Coordinaciones).

La dirección ejecutiva y los responsables utilizan la comunicación como un instrumento de control para fines de conservación y reproducción. El modelo comunicativo que impera en la Unidad de Negocio de Daños, sustenta la propuesta de Taylor que se caracteriza por ser centralizado (Dirección), unidireccional (vertical- descendente) e impersonal (rolificado), por ende, limita las prácticas comunicativas.

Desde esta perspectiva, la Unidad de Daños debe de que permitir relacionarlo con las prácticas comunicativas y para cambiar o conservar bajo las siguientes tres lógicas:

Modelo Canónico para la tipificación de las organizaciones entre la rigidez vertical y la flexibilidad horizontal⁵⁶

Lógicas de	Ejes de verticalidad rigidez ++ -		Horizontabilidad/ flexibilidad - ++
<i>Los resultados</i>			
<i>Regida por</i>	la rentabilidad mercantil/ financiera	vs.	el crecimiento, realización y satisfacción económica y moral de todos los miembros
<i>El Poder/liderazgo</i>			
<i>Administrado:</i>	autoritariamente	vs.	democráticamente
<i>La Cultura/afectividad</i>			
<i>Diseñada desde:</i>	fuera del grupo/ funcionalmente	vs.	dentro del grupo/relacionalmente

Estas 3 lógicas se sustentan el cambio de la horizontalidad mediante la participación de todos los miembros de la organización en todos los niveles de la actividad; y la flexibilidad para mirar desde todas las perspectivas lo que aporta la organización.

La comunicación tiene dos ejes representacionales: uno inspirado en ser un instrumento de control, y el otro como medio para acceder al consenso como una práctica multidireccional.

Tipificación de la comunicación organizacional: entre el control y el consenso⁵⁷

Nivel de análisis de la comunicación	Ejes de: verticalidad/ ++ rigidez --		horizontalidad/ -- flexibilidad ++
<i>En su dinámica</i>	Unidireccional	vs.	Dialogal/multidireccional
<i>En su orientación</i>	Directiva	vs.	Consensual
<i>En su operación</i>	Notificadora	vs.	Comprensiva

⁵⁶ Revilla Basurto, Mario Alberto, Estrategias comunicativas de reproducción, Antología de textos de comunicación organizacional, México, 2006.

⁵⁷ Ítem.

Unidireccional: tiene importancia y validez de lo que se comunica, sin importar la posición que se ocupa en la jerarquía organizacional.

Dialogal/multidireccional: Todos los miembros de la organización gozan de la misma oportunidad para comunicar. Multidireccional, porque sus fuentes son múltiples y atienden a un diálogo por igual con los actores comunicantes.

Directiva: por que la comunicación es la que dirige o instruye las acciones.

Consensual: Propone se valore las metas, tanto individuales como institucionales, de la organización.

Notificadora: Da cuenta del desenvolvimiento sobre la realidad de un estado de cosas en el mundo.

Comprensiva: Reconoce al otro y sus motivaciones.

La comunicación es un elemento integrador que permite a la organización adaptarse a su entorno, es importante contar una herramienta estratégica para los procesos en las relaciones de la organización, la interacción con sus públicos, tanto internos como externos, la identidad y el uso de las herramientas tecnológicas.

La transformación de seguros Tepeyac a MAPFRE, tuvo efectos notables a nivel de la empresa, dejando de ser analógica para situarse como señala Rafael Ávila: “la empresa se constituye como una unidad discreta, es decir digital, con sus propios mecanismos y estrategias, con su propia racionalidad y reglas de juego.”⁵⁸

Sin embargo, la tecnología digital puede marcar pautas para la interacción en tanto constituye una plataforma dotada de estructuras que fijan límites y añaden potencialidades para la acción comunicativa. Manuel Castells señala: “La tecnología de la información sin un cambio organizativo puede agravar los problemas de rigidez y de burocratización”.⁵⁹

⁵⁸ Castells, Manuel. *La era de la información*. Vol. 1, La sociedad red. México, Siglo XXI, 2000.

⁵⁹ Ávila González, Rafael *Crítica de la comunicación organizacional*, México, 2004 pag.32

La comunicación es considerada un proceso que posibilita la generación y/u obtención de información necesaria para la canalización de las acciones, con ello, los subordinados de la Unidad de Negocio de Daños evitan la incertidumbre y aumentan la cooperación de los individuos en la generación de conductas adaptables, tanto de estos, como de la propia organización que garanticen mantener el equilibrio y alcanzar los objetivos.

La fluidez de la información hacia las áreas involucradas en el proceso de suscripción agiliza y facilita la oportunidad de reaccionar ante las demandas del entorno y permitirá la congruencia entre la comunicación interna como externa para soluciones a la pronta respuesta de las propuestas en la aceptación de los riesgos.

La Unidad de Negocio de Daños debe de comprender la importancia de las aportaciones de la comunicación para coordinar las actividades de sus miembros, estos beneficios repercuten en las acciones productivas con un costo energético bajo al tener como clave la comunicación “para ahorrar dinero, tiempo y recursos pero en beneficio de la organización.”⁶⁰

Dentro de la Unidad de Negocio de Daños, el modelo comunicativo es eficaz para la operación diaria pero no cumple con los objetivos para lo que está diseñada, no es un área de operaciones, sin embargo, hoy en día, el problema de la estructura de la organización ha dado pauta a que las unidades de negocio sean un sistema independiente dentro del sistema, destinados a cumplir de forma individual sus objetivos.

De acuerdo a la estructura la Dirección General de Operaciones y Medios, es un área especializada en la atención de la operación; si cada unidad delegará las actividades correspondientes a cada área podrían enfocarse a sus objetivos y productos, y con ello, apoyar de forma adecuada a la Dirección General de Estructura Comercial para que a través de está se comercialicen los productos.

⁶⁰ Ítem.

Para conseguir la colaboración con las demás áreas y en conjunto trabajar en equipo por un bien común, es importante reconocer que el otro existe y que interdependemos, por ello, es indispensable que las interacciones comunicativas, se susciten de forma flexible entre los integrantes (tanto internas como con otras áreas y externas), involucrados en el proceso de suscripción al fin de evitar soluciones tardías.

A continuación conoceremos a los actores que interactúan día a día en la Unidad de Negocio de Daños.

2.3 Actores dentro de la Unidad de Negocio de Daños

El éxito de la interacción depende de ganar la voluntad del otro, sin embargo, cada individuo es diferente, por ende, cada uno por naturaleza es complejo. La complejidad requiere sea comprendida desde la lógica de la reflexividad, la cual toma en cuenta al sujeto y sus valores.

La conexión para que las personas puedan realizar acciones conjuntas también resulta ser un proceso complejo, por ello, cada individuo manifiesta sus intenciones, capacidades, saberes y habilidades con un equipo. Adriana Ulloa señala: “toda organización representa un sistema de individuos que trabajan para alcanzar determinados objetivos.” El trabajo en equipo ayudará a alcanzar las metas y objetivos a través de la comunicación como vía para disminuir mal entendidos.⁶¹

La colectividad marca una dinámica a la que se tiene que hacer frente a los eventos y acontecimientos que permita a los miembros la incidencia o la afectación de la habitabilidad dentro de la organización. D'aprix señala: “el eje rector en toda relación hombre - organización, es la necesidad de estar informado de ciertos principios para mantener su habitabilidad en armonía y respondan a ciertas preguntas básicas: Qué objetivos y compromisos tiene la organización para conmigo, hacia dónde va la organización y que lugar ocupo actualmente en ella.”⁶²

Tomar en cuenta la participación del individuo dentro de la organización y se le permita las relaciones donde se intercambien vivencias, experiencias y objetivos comunes, da más opciones de vida y libertad para se comuniquen y se relacionen con otros.

Adriana Ulloa nos permite comprender las prácticas cotidianas para comunicarnos y motivar el desarrollo de habilidades y destrezas que favorezcan u

⁶¹ Luhmann, Niklas. Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo. España: Anthropos, 1997.

⁶²D'Aprix, Roger. La comunicación clave de la productividad, México, Limusa. Noriega editores,1998

obstaculicen las dinámicas del trabajo en equipo con las 5 fórmulas de participación que a continuación se mencionan:

1. Evitación: No asertivo + no cooperativo= trabajo marginado. No se externalizan los motivos de conflicto o desacuerdo con el equipo. Hay una duplicidad de una misma actividad en distintas áreas. El trabajo colectivo se aísla y/o autoexcluye.
2. Adecuación: Cooperativo+ no asertivo= trabajo subordinado. Los intereses de otros se ponen por encima de los propios para “calmar los ánimos” con la finalidad de mantener “en paz” una relación. Este papel desatiende las propias necesidades por ayudar o depender de los otros. Las son relaciones dependientes o de autosacrificio de los propios intereses, necesidades o principios del trabajo.
3. Competencia: asertivo + no cooperativo: trabajo personal o centralizado. Ganar significa no conceder “no perder”, llevando a competir y tratar de dominar apoyado en “bases de poder” para tener ventajas sobre los demás. Centralizar responsabilidades y no compartir los recursos, anula el trabajo en equipo.
4. Colaboración: cooperativo + asertivo= negociación para la obtención de beneficios mutuos. La búsqueda de resoluciones propicia mayor interés y participación que ofrezcan ventaja al grupo, aclarar diferencias favorece un clima de autoevaluación y cambio que proporcionan y/o solicita el trabajo integrado al colectivo de manera equitativa. Ayuda a las personas a desarrollar sus capacidades, su creatividad e innovación en pro de retribuciones y contribuciones al bien común.
5. Compromiso: asertivo+ cooperativo=realización de acuerdo y “negociaciones” justos. Ser flexible y estar dispuesto a renunciar a algo para lograr negociaciones llegando a acuerdos y resolver las carencias de un plan de trabajo, genera confianza para sacarlo adelante al equipo con los recursos que tienen.

El trabajo en equipo es un instrumento que apoya la productividad, calidad, reducción de tiempo, lo cual se convierte en competitividad. Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.

Otro apartado que se debe de tomar en cuenta al trabajar con otra persona es conocer sus sentimientos y pensamientos ligados al comportamiento en distintas situaciones y momentos, con ello, surge la importancia de conocer las características que distingue a un individuo del otro.

Para la organización conocer otros aspectos de las personas que utilizan para describirse, como sus deseos, motivaciones, emociones, sentimientos resulta útil para el logro de las prácticas cotidianas en el desempeño laboral.

Adriana Ulloa define las personalidades según Carl Jung como un par de oposiciones (extraversión/introversión) entre las que transitan una serie de gamas y tonalidades:

Estilos de comportamiento y habilidades según el tipo de personalidad⁶³

PERSONALIDAD HABILIDADES	ORGANIZADOR / SENSIBLE <i>¿Cómo hacerlo?</i> <i>¿Qué quieren los otros?</i>	CONTROLADOR / LIDER <i>¿qué? ¿por qué?</i> <i>¿dónde? ¿cuándo?</i> <i>¿para qué?</i>	ANALÍTICO / VISIONARIO <i>¿por qué? ¿cómo se aplica? ¿para qué?</i>	PERSIASIVO / COLWN <i>¿quién lo hace?</i> <i>¿qué siente? ¿lo reconoce?</i>
Para tomar decisiones	Organiza a la gente	Decisivo. Auto disciplinado. Toma las responsabilidades a su cargo.	Cauto. Quiere conocer los hechos y detalles necesarios. Busca precisión y corrección.	Toma decisiones rápidas.
Para plantearse metas.	Le interesa más el proceso, los procedimientos y el progreso que la utilidad de los resultados.	Enfocado a obtener resultados y logros. Le interesa más obtener ventajas o conveniencias que los procedimientos.	Sistemático. Le interesa más el proceso, la ejecución de una tarea que las ventajas resultantes.	Le interesa más obtener ventajas, utilidad u oportunidad que los procedimientos.
Para comunicarse.	Hace preguntas. Modera opiniones. De trato fácil. Personal. Procura las relaciones interpersonales y la estabilidad.	De opiniones fuertes. Directo.	Hace preguntas. Habla calmadamente. Calculador en sus opiniones. Impersonal.	Informal. Habla calmadamente. Toma la iniciativa en las relaciones sociales.
Para manejar sus emociones.	Responsivo (sensible, que responde). Amigable. Evita la confrontación. Abierto.	Controla sus emociones. Demandante. Le gusta negociar.	Controla sus emociones. Formal.	Responsivo. Impulsivo. Entretenido. Extrovertido y expresivo. Entusiasta e involucra a los otros.

⁶³ Ulloa, Adriana. *La comunicación, más que una habilidad para el trabajo de grupo.* en Cuadernos del colegio de educación y comunicación de la ENEP Acatlán, época 1, año 1 núm. 1, México, UNAM, Acatlán 1997

Recurriremos al presente esquema para conocer la personalidad de los miembros de la Unidad de Negocio de Daños, para ello, se utilizará como herramienta el test (ver instrumento en ANEXO 7) de 24 grupos de estilos de vida y habilidades que los sujetos deberán identificar cuál consideran que describe mejor su forma de ser. De tal modo, se identificará el rasgo de mayor incidencia entre los 4 ítems: Organizador (O), Analítico (A), Controlador (C) ó Persuasivo (P).

La aplicación del test se realizó a 2 Responsables: uno del área de Riesgo Industrial y otro del área de Riesgo Sencillo y a 6 coordinadores de suscripción que de acuerdo al problema de índole comunicativo se detecto que la mayoría de los lineamientos que rigen las acciones comunicativas, son para mantener el control sobre las otras personas.

Los responsables utilizan la información como un potencial de poder, donde se censuran órdenes y promueven la incertidumbre en niveles operativos. La distribución de la información que la dirección le da a conocer a los Responsables únicamente es compartida hasta nivel coordinación quedándose hasta mandos medios lo que obstruye el flujo de comunicación ya que no se comparte con el personal a su cargo.

De acuerdo a lo anterior, es importante identificar las personalidades de los Responsables que controlan la información. La personalidad será identificada a partir de las dos habilidades que cuenten con mayor número de respuestas, presentando los siguientes resultados mencionados a continuación:

Personalidad	Responsable Riesgo Industrial	Responsable Riesgo Sencillo
Analítico	4	9
Controlador	8	12
Organizador	8	1
Persuasivo	4	2

Tabla 11. Personalidad de acuerdo al Test de Adriana Ulloa aplicada a los Responsables

Interpretación de los resultados:

Responsable Riesgo Industrial	Responsable Riesgo Sencillo
L Í D E R / CONTROLADOR	SENSIBLE CONTROLADOR
EXTROVERTIDO	INTROVERTIDO
¿Qué hace, para qué, en dónde, desde cuándo?	¿Qué se quiere, para qué?
<p>Tienden a tener altas expectativas de sí mismos y de los otros, pero no siempre las comunican. Llegan a ser marcadamente individualistas frente a quienes les demandan algún cambio. Necesitan estar al frente, suelen ser fuertes y directivos, también son capaces de manipular o controlar, así las situaciones como a la gente. Están orientados hacia la acción, pueden mostrarse impacientes e, incluso, beligerantes con la gente que consideran renuente o inactiva. Tienen aptitudes para tomar decisiones y resolver problemas, pero no suelen involucrar ni escuchar a los otros. Mantienen un alto control emocional, por eso son, con frecuencia percibidos como fríos, insensibles e intimidatorios, no obstante, una de sus mayores virtudes es la habilidad de traspasar barreras y sobreponerse a los obstáculos. Pueden incrementar su efectividad si adoptan una mayor empatía y paciencia con los otros y desarrollan la habilidad de trabajar en equipo.</p>	<p>Usan su habilidad para desarrollar relaciones interpersonales sólidas como una vía de motivación a los otros y cumplir con sus tareas. Si no lo logran o se encuentran bajo presión, pueden tornarse demasiado demandantes, directivos y orientados a la meta. Esto pone en tensión sus vínculos afectivos, pues es difícil para los otros ver las razones de su cambio de comportamiento, sobre todo, cuando de amigable, cálido y personal pasa a ser repentinamente hermético, demandante y abrupto. Una de sus mayores fuerzas es su habilidad para trabajar con un equipo, motivar la cohesión y seguir una meta hasta lograr su cumplimiento. Pueden mejorar su personalidad si delegan y dejan hacer a los otros, haciéndolos responsables desde el inicio, comunicándoles los motivos de tensión, la necesidad de ser decisivos y de tomar acción.</p>

Tabla 12. Descripción de la personalidad de los Responsables

Stephen Robbins define la personalidad como “la combinación de atributos psicológicos que empleamos para clasificar a las personas”... “la suma total de las formas en que los individuos reaccionan ante los otros e interactúan con ellos.”⁶⁴

Según Carl Jung: “todo individuo posee ambos mecanismos, el de la introversión y el de la extroversión y sólo el predominio relativo de uno de ellos constituye el tipo de personalidad”.

⁶⁴ Robbins Stephen, Comportamiento Organizacional, Edit. Pearson Educación, México, 1999.

2.4 Características de los integrantes de la Unidad de Negocio de Daños

La Unidad se conforma por individuos que ponen en práctica sus respectivas personalidades, dotados de habilidades y características como las que han sido descritas.

Los rasgos biográficos de los actores que están involucrados en el proceso de suscripción se muestran en la siguiente tabla:

Puesto	Edad Promedio	Género	Estado Civil	Antigüedad
Dirección	45	Mujer	Soltero	20 años
Resp. General	40	Hombre	Casado	3 años
Responsable	35	Hombre	Casado	3 años
Coordinación	33	Mujer / hombre	Ambos	2 años
Suscriptor	28	Mujer / hombre	Ambos	2 años

Tabla 13. Rasgos biográficos de los actores.

El test de personalidad de Adriana Ulloa permite el autoconocimiento de las destrezas y habilidades que tiene el individuo y las que faltan por desarrollar para trabajar en equipo.

El buen funcionamiento de la Unidad de Negocio de Daños dependerá de la forma en que el personal es seleccionado, dirigido, organizado y preparado. Esta selección del personal le compete al área de Recursos Humanos que de acuerdo al perfil de cada puesto, (revisado en el capítulo anterior), busca el talento del individuo basado en la experiencia laboral.

Responsable General de Riesgo Industrial:

Líder / Controlador –Sanguíneo – Extrovertido

De acuerdo al capítulo anterior, en la Unidad de Negocio de Daños el perfil de puesto tiene como misión el crecimiento y la rentabilidad del área. Las características con las que cuenta de acuerdo a su personalidad de Líder Controlador nos permite comprender las aptitudes para tomar decisiones y resolver problemas, pero sin involucrar ni escuchar a los otros. Prefieren hacerlo todo por sí mismos; piensa que los demás demoran demasiado en realizar sus actividades laborales.

Mantienen un alto control emocional, por eso son, con frecuencia percibidos como fríos, insensibles e intimidatorios, no obstante, una de sus mayores virtudes es la habilidad de traspasar barreras y sobreponerse a los obstáculos.

En lo relativo al Locus de control: es de tipo interno, con un nivel de autoestima alto por que toman más riesgo, buscan el éxito. En relación al maquiavelismo sabe como ganar y usar el poder por que es pragmático, guarda distancia emocional, persuade, gustan de actuar cara a cara, tiene habilidades de negociación.

Este perfil, tiene un temperamento extrovertido y un carácter de tipo sanguíneo, cumple la característica esencial del puesto que es la experiencia técnica derivado de esto y de sus habilidades es capaz de desempeñar las funciones que demanda el puesto que es establecer planes estratégicos y vigilar la correcta operación del área. Tiene una antigüedad de 3 años, se entiende que la rotación en ese puesto es muy baja.

Responsable de Riesgo Sencillo:

Sensible / Controlador – Melancólico – Introverso

El perfil del puesto para un responsable interno es el mismo que para el responsable general, las características con las que cuenta de acuerdo a su personalidad de Sensible Controlador nos permite comprender las aptitudes de fortaleza para trabajar con un equipo, motivar la cohesión y seguir una meta hasta lograr su cumplimiento. No tienen inconveniencia en dar crédito y aprecio a los otros cuando es debido. Puede serles conflictivo tomar una decisión o realizar las acciones respectivas cuando, al mismo tiempo, no quieren herir los sentimientos de nadie. Su necesidad de ser amigable y ayudar los lleva en el camino del juicio justo.

Pueden mejorar su personalidad si delegan y dejan hacer a los otros, haciéndolos responsables desde el inicio, comunicándoles los motivos de tensión, la necesidad de ser decisivos y de tomar acción.

En lo relativo al Locus de control: se trata de tipo interno, ya que el individuo tiene seguridad y controla su destino. En relación al automonitoreo se muestra tal y como es en toda situación, manifiesta alta congruencia entre quien es y lo que hace. En relación la rotación tienden a estar más satisfechos y baja rotación.

Este perfil, tiene un temperamento introverso y un carácter de tipo melancólico, cumple la característica del puesto de experiencia técnica, anteriormente, tenía 2 años desempeñando labores del puesto de coordinador de reaseguro y derivado de esto, y con base al perfil establecido, pudo ser promovido desde hace 8 meses para ocupar actualmente el cargo de Responsable. Su curva de aprendizaje y sus habilidades le permiten desempeñar las funciones que demanda el perfil del puesto que es supervisar, diseñar, implementar, definir, y mantener la normativa y la operación del área. Tiene una antigüedad de 3 años, se entiende que la rotación en ese puesto es muy baja.

En ambos casos nos dimos cuenta que domina el control de su personalidad, por lo que nos permite comprender el accionar de la Unidad, debido a que la

información es utilizada como una potencial de poder para mantener el control sobre las otras personas. En este sentido, determinan las fuerzas que ayudarán o impedirán avanzar hacia una meta ya sea en el ámbito individual o institucional.

La evaluación no sólo se realizó a los individuos de mayor rango como se describe anteriormente, también es importante conocer a los coordinadores que supervisan y evalúan las tareas y funciones laborales de los suscriptores. A continuación se muestra las características de la personalidad de algunos de los coordinadores.

Personalidad	Coordinador Normativo Incendio	Coordinador Normativo R.C.	Coordinador Desarrollo de Productos	Coordinador Corredores	Coordinador Suscriptor 1	Coordinador Suscriptor 2	Coordinador Suscriptor 3
Analítico	4	6	9	8	7	5	7
Controlador	8	4	4	3	3	0	8
Organizador	8	7	8	11	7	10	6
Persuasivo	4	7	3	2	7	9	3
TIPO DE PERSONALIDAD	LÍDER ORGANIZADOR	VISIONARIO PERSUASIVO	VISIONARIO / ANALÍTICO	VISIONARIO ORGANIZADOR	SENSIBLE PERSUASIVO	SENSIBLE/ ORGANIZADOR	VISIONARIO CONTROLADOR
Temperamento	Extrovertido	Introvertido	Introvertido	Introvertido	Introvertido	Introvertido	Introvertido
Carácter	Sanguíneo	Melancólico	Melancólico	Colérico	Flemático	Colérico	Melancólico
Dimensiones de la personalidad	Escrupuloso	Estabilidad	Estabilidad	Escrupuloso	Afabilidad	Afabilidad	Apertura a la experiencia
Locus de Control	Interno	Interno	Interno	Interno	Externo	Externo	Externo

Tabla 14. Resultados de personalidad aplicada a los coordinadores

Por lo que podemos observar el temperamento de los coordinadores en su mayoría tienden a ser personas introvertidas con distintos caracteres, y en general, tienen similitud de acuerdo a las características del perfil, ellos cuenta con una especialización técnica en el ámbito de suscripción en seguros debido a la importancia de las funciones que el puesto exige que son suscripción y análisis de la cartera de nuevos negocios; controlar los resultados técnicos de los productos. La especialización en el análisis de riesgos es indispensable para lograr la rentabilidad del negocio.

Estas características de la personalidad nos ayudan a comprender como estos individuos tienden a ser dominados ante los Responsables apegados a responder ante las instrucciones y actuar conforme a los lineamientos establecidos por

estos. Las personas extrovertidas si no manejan sus emociones y van en contra de las reglas impuestas por los altos mandos suelen a tener dificultades y pueden restringir su comportamiento.

Además contamos con una diversidad de personalidades y habilidades que en algunos casos son fortalezas y/o debilidades que permiten y/o impiden el trabajo en equipo, sin embargo, normarse y seguir la disciplina impuesta facilita que trabajen como máquinas para hacer frente a la productividad.

El sociólogo americano John Holland menciona que “la satisfacción y la propensión a dejar un trabajo depende del grado en que lo individuos logran acoplar su personalidad a un ambiente ocupacional congruente con ella”. En este caso, las coordinaciones cuentan con un liderazgo laxo y débil ya que se contraponen ante todo las decisiones de autoridad por parte de los responsables.

Estas características influyen en el comportamiento hacia su equipo de trabajo y para que funcione el personal debe de estar informado para lograr una identificación e integración para que al final impacte en la imagen y pueda ser un área productiva, eficaz y eficiente.

Los coordinadores deben de tener la habilidad de influir en el comportamiento del otro y ganar la voluntad del individuo que se encuentra a su cargo a través de conocer las necesidades y de la composición por roles para mejorar al equipo manejando las tensiones durante las relaciones interpersonales.

En el pequeño grupo que compone la Unidad de Negocio de Daños se vive un ambiente de incertidumbre y de tensión.

A nivel dirección es liderada por una mujer y la mayoría del personal en puestos jerárquicos que tienen el poder son hombres. Los integrantes que conforman la Unidad constituyen grupos de trabajo. Olmsted, dice que “El grupo se constituye

por individuos, y el comportamiento del grupo es un compuesto de los comportamientos de los individuos.”⁶⁵

De acuerdo a la estructura en el área de Riesgo Industrial y Sencillo existen 14 grupos formales de mando y de tarea con origen en la división del trabajo para alcanzar los objetivos individuales de cada coordinación.

A partir de la infraestructura, estos grupos, utilizan todas las herramientas tecnológicas con las que cuenta la organización:

2.5 Comunicación dentro de la Unidad de Negocio de Daños

La comunicación se entiende como la posibilidad de participación desde un gran entramado de relaciones donde se intercambiarán vivencias, experiencias y objetivos comunes, para la construcción de sociedades horizontales, con más opciones de vida y libertad.

La francesa Pascale Weil, sugiere que para la realización de una estrategia de comunicación se tome como principio el discurso de la filosofía de la organización. Weil entiende este término como la misión, la visión, la ética y la vocación, que la empresa desea compartir con sus trabajadores.

Comunicar la filosofía de la organización contribuye al mantenimiento o al cambio de una cultura de laboral que cruza tanto a los directivos como a los empleados u obreros, es difundir un código de actitudes más homogéneo, más uniforme, pero con principios muy firmes de libertad y decisión.

El presente cuadro es un inventario de herramientas con los que los integrantes de la Unidad de Negocio de Daños cuentan para comunicarse entre sí y con los individuos que interactúan. La utilidad es para conocer diversos medios para

⁶⁵ Olmsted, M.S., El pequeño grupo, Edit. Paidós, Buenos Aires, 1963

establecer procesos de comunicación con otras personas, sean éstas de la misma organización o de otras.

Inventario de Medios de comunicación

MEDIO	CRITERIO	CUMPLE		OBSERVACIONES
		Si	No	
Correo electrónico	Es utilizado para enviar, solicitar y recibir información, respecto a los folios de suscripción, dudas de los agentes, aclaraciones del área comercial, ayuda a estar en contacto de forma oportuna con las diferentes oficinas que se encuentran en el interior de la República además de tener contacto con las compañías extranjeras que proveen de información.	X		A veces es usado mandar cadenas o en otras ocasiones como messenger ya que como limitan las interacciones cara a cara utilizan este medio para comunicarse. La mayoría de las veces los avisos no están relacionados con el trabajo o tiene fines personales; sin embargo, representa un gran ahorro en comunicación con otras partes del mundo.
Teléfono	Se utiliza para comunicarse con otros departamentos de la organización. Para llamar a compañías o proveedores. Para confirmar información enviada o recibida a través del correo electrónico.		X	Esta herramienta es de gran utilidad ya que es más fácil llegar a acuerdo con las personas en una negociación, pero no todos cuentan con teléfono lo que es una desventaja ya que acorta distancias, dentro de la compañía se marca por extensiones y si es una llamada externa o de larga distancia cada individuo cuenta con una clave y también de acuerdo al perfil le habilitan las llamadas que puede realizar.
Internet	Se utiliza como plataforma para la intranet y el correo electrónico (funciones principales). Transferencia de		X	Existe bloque o restricción para el uso de internet, que es una desventaja en las labores cotidianas, ya que es necesario contar con el acceso para

	datos o archivos con proveedores o clientes.			consultar información como tipos constructivos o características de construcción que se desconocen. También está habilitado y/ o restringido de acuerdo al perfil.
Computadoras de escritorio y Servidores.	Herramientas que cuenta con un perfil de acuerdo a cada puesto, esto es conocido como escritorio seguro, por lo que tiene como objetivo utilizar únicamente los programas y paquetes que utilizan para las actividades diarias. Todo es administrado por el departamento de tecnología		X	A veces tener instalado el escritorio seguro resulta una dificultad ya que presenta continuas fallas por que es una aplicación que están incorporando en cada máquina
Intranet	Esta herramienta está predeterminada una vez que se prende la computadora en ella están todas las aplicaciones que dependen de la red. Lo cuál resulta esencial para el desarrollo de las actividades cotidianas		X	El problema es que cuando no hay red no puedes trabajar ya que dependes de esta herramienta.

Tabla 15. Inventario de herramientas con las que cuentan los integrantes de la Unidad de Negocio de Daños

Las herramientas con las que los miembros del grupo de trabajo dentro de la suscripción utilizan para comunicarse es limitada de acuerdo a cada perfil; sin embargo, a veces la información no llega correctamente o no es entendida por quien la recibe. Esto puede deberse a la forma de uso que cada individuo da a dichas herramientas.

Fernández Collado da algunas recomendaciones importantes para el uso de algunas de ellas (a las que llama, habilidades emergentes).⁶⁶

⁶⁶ Fernández, Collado Carlos. *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 1991

Correo electrónico: cuidar que este no consuma el tiempo total del trabajo, utilizarlo de forma eficiente, ser claros y concisos en los mensajes, usarlo para objetivos laborales, aprovechar el software para organizar mensajes y prioridades logrando aumentar la eficiencia del trabajo.

Intranet, chat, videoconferencias: aprovechar los recursos internos de las empresas para intercambiar la información necesaria para cada puesto, según sea su acceso a dicha información dentro de la intranet.

La comunicación tiene un principio de organización que se rige desde la circulación de información la cual permite el entendimiento, la coordinación y la reproducción de los agentes que trabajan en grupo. Pensar una estrategia desde la comunicación es partir del diseño de planes integrales en donde es importante que las personas tengan acceso a los discursos institucionales para posteriormente entrar en una lógica de conexión mediante el diálogo, la participación y el reconocimiento.

2.6 Diagnóstico de la comunicación

Una vez identificados a los actores y su pertenencia dentro de los grupos además de el uso de las herramientas que utilizan para relacionarse y comunicarse, tanto internamente con los miembros del área y externamente las áreas que afectan en el proceso de suscripción dentro de la Unidad de Negocio de Daños, resultado oportuno realizar un Diagnóstico de la Comunicación Organización para determinar la efectividad de la comunicación.

Se utilizó la técnica de Clima Organizacional en la modalidad de Medidas de Discrepancia, enfocada a ciertas discrepancias entre lo que el emisor del mensaje (responsables), piensan que están comunicando y lo que los receptores perciben (coordinadores). El procedimiento común para este instrumento es el uso de escalas “Licker-tape”, esto es, la formulación de enunciados seguidos de una

escala de 5 ó 7 puntos en la cual se puede contestar si se está de acuerdo o en desacuerdo.

Esta Técnica de Auditoría Comunicativa de George se fundamenta acerca de los deseos, expectativas y percepciones de los empleados, y de la persistencia de los malentendidos entre la gerencia y los empleados.

Se tomó como instrumento el cuestionario de Escala Preferencial de Comunicación (ver Anexo 8), diseñado cuidadosamente empleando la técnica de discrepancia de Odiorne, en el cual, se presentan 35 afirmaciones sobre la comunicación interna del área de la Unidad de Negocio de Daños.

Cabe señalar los dos tipos de instrucciones diferentes una para los empleados y otra para los supervisores, en este caso la medición se realizará como hemos venido mencionando durante el capítulo, a los actores que tienen el poder dentro de la Unidad, por ello, el interés en conocer, los resultados entre los Responsables y los coordinadores.

Este instrumento se aplicó a los supervisores bajo la siguiente instrucción:

A continuación le presentamos 35 afirmaciones sobre la comunicación interna en esta área de la compañía. Lea cuidadosamente cada afirmación y marque el número de opción que indique, no su opinión personal, sino la opinión que usted crea que dará la mayoría de los empleados bajo sus órdenes, acerca de esa información.

La aplicación fue a dos Responsables:

Responsable General de Riesgo Industrial

Responsable de Riesgo Sencillo

De igual forma este instrumento se aplicó a los subordinados bajo la siguiente instrucción:

A continuación le presentamos 35 afirmaciones sobre la comunicación interna en esta área de la compañía. Lea cuidadosamente cada afirmación y marque el número de opción que mejor describa su opinión acerca de esa información.

La aplicación fue a 23 Coordinadores que son subordinados de los Responsables a quienes también se aplicó el instrumento. Cabe mencionar que se trató de ampliar la muestra pero de un total de 40 personas a quien se le pidió su cooperación solamente 23 participaron. Algunas personas se encontraban de vacaciones y otras estaban trabajando desde su casa por una prueba de un programa instalado en su laptop para trabajar a control remoto en caso de alguna contingencia. Otras personas prefirieron no contestar para no afectar sus tiempos.

La evaluación de los resultados implican una comparación de las respuestas dadas por los coordinadores y los responsables (Anexo 9), las discrepancias más notorias reflejarán las áreas en las que hay problemas de comunicación presentes (Anexo 10).

De las 35 afirmaciones que se presentaron en el cuestionario 12 de ellas no presentan problemas de comunicación, sin embargo, 23 reflejan problemas notorios por lo cual el presente cuadro muestra la severidad de discrepancia, tomando en cuenta el resultado de la columna 6 que señala el potencial más peligroso del malentendido este se encuentra de forma descendente del más alto resultado en severidad al menor.

2.7 EVALUACIÓN DE LA ESCALA PREFERENCIAL DE COMUNICACIÓN

¿?	ASPECTO DE LA ESCALA	COLUMNA 6	INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS
		PROMEDIO DE ERROR DEL SUPERVISOR	
3	Los empleados deberían sentirse libres para discutir con los supervisores acerca de cualquier problema de empleo de la compañía.	9	Los Responsables opinan que los coordinadores sí deberían sentirse libres para discutir con ellos, mientras que los coordinadores dicen que no se les permiten en la práctica.
4	La mejor manera de comunicación entre gerencia y empleados es a través de los diversos modos de comunicación informal.	9	Los Responsables consideran que la mejor manera de comunicarse es a través de la comunicación informal y los coordinadores opinan que la comunicación informal no es la mejor vía para comunicarse con los Responsables
1	El fracaso de la información a los empleados acerca de las políticas, logros y planes futuros de la empresa es una evidencia de la falta de aprecio y valoración hacia el empleado.	7	Los responsables consideran que los empleados son apreciados y valorados y que no existe fracaso en la información respecto a las políticas y planes futuros, sin embargo, los coordinadores consideran que al no contar con la información acerca de los proyectos de la organización, es una falta de atención al no considerarlos y mantenerlos informados
12	Los empleados bien informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo.	7	Los coordinadores piensan que para el logro de los objetivos es contar con información para ser más cooperativos y trabajar mejor en equipo, sin embargo, los responsables no consideran que la información les permita ser más cooperativos y ayude al trabajo en equipo
13	Los empleados deberían tener información sobre utilidades, estándares de ganancia y estado financiero de la empresa.	7	Los coordinadores consideran importante contar con información respecto a la Unidad de Negocio de Daños y conocer el logro de buenos o malos resultados de acuerdo a los estados de resultado en cambio los responsables no consideran importante que los coordinadores tengan acceso a dicha información
6	En el momento en que se tomen decisiones por parte de la gerencia deberán ser comunicadas a los empleados afectados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones.	7	Los coordinadores consideran que deben de ser tomados en cuenta y se les comunique inmediatamente cualquier decisión que tomen los responsables y se les afecte sin ser informados. El caso contrario es que los responsables toman decisiones y son ejecutadas sin tomar en cuenta al coordinador y una vez realizadas esté se entere.
21	El mejoramiento en el trabajo personal está influido por el grado en que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por la gerencia.	7	Los responsables delegan actividades a los coordinadores, sin tomar en cuenta si éstos comprendieron las instrucciones, sin embargo los coordinadores consideran que para el mejoramiento de su desempeño personal será más fructífero cuando entienda, acepta y apoye las acciones tomadas por los responsables.
17	La gerencia debería dar información completa acerca de la planeación general y específica tanto de corto como de mediano y largo plazos.	7	Los responsables no consideran importen conozcan un plan general, tanto a corto como a mediano plazo, lo que limita a los coordinadores conocer los planes y los objetivos personales e institucionales que marca el devenir de la Unidad.
22	El empleado debe tener completa información de sus percepciones y salarios y de cómo son calculados.	7	Para que los coordinadores se sientan tomados en cuenta deben de recibir información acerca de sus percepciones, salarios y cómo son calculados. Los responsables no ponen interés en este punto debido a que saben que el área de Recursos Humanos debe de encargarse de informar al empleado respecto a sus percepciones.

25	Los empleados deberían tener una información continua acerca del proceso de la producción en la empresa.	7	Los coordinadores creen que al estar involucrados en el proceso de suscripción deben de contar con la información continua acerca de los factores involucrados que modifiquen o alteren el criterio para tomar alguna decisión. Los responsables dan por hecho que ellos tienen acceso a la información pero en la realidad sólo unos cuantos tienen el privilegio de contar con información
32	Los empleados deberían tomar parte en la elaboración y discusión de los objetivos de la empresa para obtener ganancias y utilidades.	7	Los coordinadores al tener una decisión importante en la aceptación de los negocios que permiten las ganancias para la Unidad, consideran sean tomados en cuenta su punto de vista en la elaboración de los objetivos para la Unidad, ya que pueden aportar información valiosa debido a que ellos manejan la cartera de Negocio. Los responsables no toman en cuenta su punto de vista únicamente establecen los objetivos.
9	La gerencia debería dar seria y pronta atención a cada queja o sugerencia hecha por los empleados.	5	El punto de vista de los coordinadores debe ser tomado en cuenta dando una atención seria y pronta por parte de los responsables, sin embargo, dependiendo de la problemática los responsables sabrán si toman en cuenta o no la queja y/o sugerencia, para ello, toman en cuenta el contexto y si es relevante darán una pronta atención.
11	Cuando la gerencia informa de cambios en las políticas, es importante que también informe el porqué de tales cambios.	5	Es importante que los coordinadores conozcan los cambios en políticas para que a su vez, ellos puedan retroalimentar a sus subordinados. Los responsables son quién toman las decisiones para realizar los cambios pero no son capaz de informar las modificaciones ni el por que de los cambios, únicamente creen que deben de obedecer ante una nueva regla establecida por los altos mandos.
15	La comunicación es parte integral del trabajo, así como responsabilidad del empleado.	5	Los responsables no consideran importante la comunicación como parte integral del trabajo de los coordinadores y mucho menos que sea responsabilidad del empleado por que no se han percatado que la comunicación para la coordinación de las acciones.
16	Los miembros de determinado grupo afectado, deberían ser informados de asuntos que les conciernen antes de que tal información se dé al resto de la compañía.	5	Los coordinadores consideran de suma importancia sean informados ante cualquier asunto que sea involucrado su grupo de trabajo y creen oportuno se les informe antes que al resto de la compañía. Los responsables no tienen la atención para mantener al tanto a los coordinadores en asuntos que estén involucrados.
19	Los empleados deben ser informados de cuando las cosas marchan bien o mal en la empresa.	5	Los coordinadores consideran que deben de estar informados de las cosas buenas y malas que afectan a la organización, sin embargo los responsables difícilmente pueden dar información ya que para ellos representa poder.
20	Debe haber información de los avances sobre cualquier cambio de políticas, equipos, prácticas, organización o facilidades.	5	Al implementar cambios dentro de la organización los coordinadores deben de contar con información acerca de los avances en cambio de políticas, equipos, prácticas ya que deben de estar enterados de cómo se están realizando los cambios, sin embargo, los responsables al controlar la información pueden manipular y controlar a sus subordinados.
23	La efectividad en la comunicación interna puede reducir costos, mejorar productos y servicios, incrementar la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación.	5	Los coordinadores consideran que la efectividad en la comunicación interna contribuye en la reducción costos, mejorar productos y servicios y condiciones de trabajo, sin embargo hoy en día al no contar con una comunicación eficaz, genera incertidumbre entre los empleados y el ambiente es hostil.

26	Los empleados cuyas sugerencias sean rechazadas deberán ser informados de las razones de ese rechazo.	5	Los coordinadores consideran que deben de ser informados de las razones del por que no tomaron en cuenta su punto de vista, sin embargo quien tiene la última palabra de las decisiones ante cualquier circunstancia son los responsables.
27	Cada empleado tiene derecho a expresar su opinión, el derecho a rectificar sus posturas y el derecho de apelación.	5	Los coordinadores tienen el derecho de expresar su punto de vista, en cambio los responsables tienen posturas inamovibles que en la mayoría de los casos no les interesa la opinión de sus empleados.
29	Los empleados deberían sentirse libres de discutir con sus supervisores acerca de cualquier asunto problemático que afecta sus relaciones laborales	5	Los coordinadores desean sentirse libres al discutir con los responsables acerca de los problemas de las actividades cotidianas, sin afectar sus relaciones laborales, sin embargo, los responsables no permiten esa libertad para que los empleados puedan desenvolverse y limitan sus opiniones.
30	La mayoría de los empleados quieren saber más acerca de la compañía de la cual forman parte.	5	Los coordinadores desean conocer y saber acerca de la empresa de la cual forman parte, sin embargo, los responsables consideran que únicamente deben de conocer lo competente a sus actividades.
35	Los empleados deben estar bien informados de los productos y servicios de la empresa.	5	Los coordinadores deben de conocer no solo los productos de su área sino de los servicios que brinda la empresa, sin embargo, los responsables no consideran relevante que estén informados de los que ofrece la empresa en la que laboran.

Incidencia en la severidad de la discrepancia de acuerdo a los resultados descritos en el anterior cuadro:

Dos de las afirmaciones (pregunta 3 y 4) que tienen alta deficiencia en la comunicación presentan una severidad de 9, lo que marca el mayor número potencial de mal entendidos entre lo que el Responsable pretende comunicar y lo que los coordinadores perciben.

Nueve de las afirmaciones que presentan en mediana intensidad problemas relacionados con la comunicación interna es marcado por una severidad de 7.

Por último doce de las afirmaciones que representan la mayoría de las preguntas con discrepancia presentan en baja intensidad problemas en la comunicación marcada por una severidad de 5.

El término de baja, media y alta no representa que el problema sea de menor gravedad que el otro, únicamente se utilizan los términos para identificar la severidad, ya que el hecho de identificar que existe discrepancia nos arroja la desigualdad de opiniones acerca de los deseos, expectativas y percepciones de los

coordinadores y la constancia de los malentendidos entre los responsables y los coordinadores.

Con lo anterior, notamos que existen discrepancias notables dentro de la Unidad de Negocio de Daños. Los integrantes del grupo no están enterados de lo que sucede dentro de la Unidad de igual forma no conocen los objetivos únicamente trabajan y sacan la producción por que saben que son las actividades que tienen que realizar. No hay confianza con los responsables por que ellos no les dan la libertad y la autonomía para expresar sus puntos de vista, por ende, no hay una motivación hacia ellos ni con sus subordinados.

Corroboramos que el problema comunicativo radica en la superestructura, (cultura), la forma de liderazgo autoritario predomina y los individuos acepta lo que el líder dice. La comunicación se da de forma vertical limitando la efectividad de ésta.

2.8 Resultados del Diagnóstico

Este capítulo dio continuidad al problema durante el proceso de suscripción identificado en el capítulo anterior, conociendo los costos, se reconoció la influencia de las escuelas de administración y el modelo comunicativo que impera, se conocieron a los actos involucrados que interactúan cotidianamente además de las herramientas de comunicación que utilizan dentro de la Unidad de Negocio de Daños.

- Los costos que implica el problema de suscripción, los bomberazos, son altamente costosos para cada individuo esto repercute en su motivación y desempeño de sus actividades generando frustración y a largo plazo el desgaste psicológico que está acumulando, por consiguiente, será el detonante para que abandone la empresa, y con ello, resulta una pérdida para la organización ya que está invirtiendo en una especialización en el área técnica con capacitación para el cumplimiento de los objetivos.
- Durante la trayectoria de la organización se identifico de escuelas de administración y como ha ido evolucionando al paso de los años, cabe señalar que se dio un panorama general y aún impera escuelas clásicas con modelos comunicativos influidos por esta corriente.
- La comunicación es más fuerte que la acción, por ende, hay que tener en cuenta que la comunicación es una clave estratégica para coordinar a la Unidad con las diferentes áreas de la organización que puedan ayudar con el mejoramiento al realizar las actividades que les corresponde, de acuerdo, al diseño de la estructura.
- La estrategia del éxito en la interacciones cotidianas se verá en la Propuesta comunicativa que se realizará en el Capítulo IV, desde ahora ha sido importante identificar y reconocer a los actores de la Unidad de Daños.
- La información debe de fluir de acuerdo a la propuesta del modelo canónico bajo la flexibilidad y horizontalidad de las prácticas comunicativas para esperar resultados óptimos de los miembros.
- La comunicación debe de estar inspirado en el cambio para pasar del control y acceder al consenso como una práctica multidireccional y lograr la habitabilidad dentro de la organización.
- El uso de herramientas, es necesario que esta se convierta en una estrategia para explotar al máximo las habilidades de los miembros del grupo.

- El conocimiento de las habilidades, personalidades de los responsables y los coordinadores permiten que exista una diversidad que aporten características particulares utilizados para un autoconocimiento y progreso personal, lo anterior, repercute en sus actividades cotidianas en pro de un bien común.
- El correcto uso de herramientas comunicativas que cada uno de los individuos utilicen para realizar sus actividades contribuirá para agilizar la terminación de los folios y evitar el rechazo que provoca una pérdida a la Unidad.
- La escala preferencial de comunicación aplicada muestra un alto nivel de discrepancia entre el jefe y los subordinados creando el grado de incertidumbre que existe por no contar una comunicación estratégica que permita que los individuos estén informados de los acontecimientos dentro de la organización.

El motor que da vida al funcionamiento de la organización se debe a los actores que la integran.

Como se mencionó desde un principio los sujetos son el espejo del corazón del sistema que cuentan con diferentes valores y se desenvuelven, de acuerdo, a su visión del mundo y del rol que juegan dentro la organización. Esta complejidad del individuo y diferencias serán abordadas en el siguiente Capítulo.

Capítulo 3

“MAPFRE ¡Toma medidas!
Ante la complejidad”

“MAPFRE, ¡Toma medidas! ante la complejidad”

En el Capítulo anterior, describimos los diferentes tipos de personalidades y habilidades de los actores dentro de los grupos formales que interactúan día a día, ante lo incierto e impredecible, del entorno; sin embargo, los comportamientos esperados se complementan con la construcción del “deber ser” y no se ha tomado en cuenta la expresión natural de ser humano que responde reactivamente a los emergentes, a pesar de las prescripciones, de lo que pueda o no ser y que contrapone toda formalidad dentro de la organización. Todo lo formal es opuesto a lo contingente.

Hoy la complejidad es nuestro contexto y a pesar de los conflictos que se generan en los grupos formales o informales dentro de la Unidad de Daños, siguen en curso las interacciones. La complejidad, es efectivamente, el tejido de eventos, acciones, interacciones, determinaciones, azares, que constituyen nuestra realidad.

La realidad del individuo, respecto, al grupo social con el que interactúa se vuelve accesible para la comunidad organizacional y sólo de esta manera existe la posibilidad de que las experiencias se transmitan de una generación a otra y de una colectividad a otra, lo cuál significa, que la comunicación sirve para la construcción de consensos y crítica al interior de la organización, a través de la mediación comunicativa.

Uno de los puntos más importantes que será necesario tomar en cuenta es la diversidad de las personalidades, por ello, a través de la entrevista semidirigida entenderemos por que el individuo actúa desde su autoreferencial y sus acciones comunicativas toman forma a la luz de la cotidianeidad.

La Unidad de Negocio de Daños tiene muchas características que la mueve hacia la acción coordinada, particularmente, por sus estructuras de control y procedimientos de funcionamiento de estándar jerárquicos.

Esta fragmentación puede expresarse en el hecho de encontrar sus subgrupos o grupos que pueden ser marginales pero que adquieren, en ciertos momentos clave de la vida cotidiana de la organización, una presencia más grande que su ausencia.

Por ello, tomaremos en cuenta que los individuos manifiestan sus intenciones y capacidades para comunicar lo que socialmente es aceptado en la cotidianidad. En este concepto quedan incluidos los significados que contemplan las interacciones verbales y no verbales.

La interacción entre individuos incluye la transmisión simbólica de contenidos en un marco o grupo de información que es producto de la organización en conjunto, es decir, los individuos no están aislados, existe siempre la interacción.

De acuerdo a lo anterior, conoceremos cómo los sujetos individuales dotados de conciencia, deseos, sentimientos, etc., se involucran en procesos comunicativos y de convergencia simbólica que les permite llegar a compartir contenidos simbólicos similares.

El análisis nos enriquecerá para acercarnos a una propuesta de posibles soluciones de mejora desde una perspectiva comunicativa, tomando en cuenta la complejidad.

3.1 La funcionalidad no lo es todo

La rigidez derivada de la estructura formal influye en la lucha contra el desorden que se suscite al ignorar las reglas implantadas por el área de Normatividad que se encarga del diseño de los cánones regidos por una generalidad para los ramos de mayor similitud en los procesos de trabajo, a fin de establecer su cumplimiento con máxima eficiencia; sin embargo, la falta de especialización, el interés en normar cada uno de los actos, la realización de actividades operativas y la concepción de los actores basada en la adaptación y el orden han obstaculizado el funcionamiento de la Unidad de Negocio de Daños.

Esta ceguera es el reflejo de un sistema burocratizado en búsqueda de respuestas estructurales y funcionales basado en la reproducción de la operacionalidad, lo anterior, justifica una comunicación interna y externa con un esquema unidireccional, vertical, descendente que aleja las finalidades de los actos realizados cotidianamente por el individuo.

Actualmente, el entorno contingente marca la dinámica comunicativa en la Unidad de Negocio de Daños, la propia cotidianidad institucional es el escenario y también el objeto de las acciones e interacciones que se suscitan internamente dentro del sistema, además de que no está exenta ante cualquier riesgo incierto e impredecible que se pueda presentar en el exterior, a pesar de su prescripción.

La característica en la Unidad es la operación de la producción; bajo esta lógica los actores involucrados en el proceso de suscripción se encargan de la labor mecánica en serie con la finalidad de cumplir con el compromiso del tiempo respuesta de los folios para el cumplimiento de un objetivo común impuesto por España.

A partir del resultado del análisis de los costos generalizados de la acción que arrojó el módulo anterior y donde se identificó los problemas de discrepancia podemos entender que la comunicación formal dentro de la Unidad impide las interacciones y estrangula los flujos de comunicación, lo anterior, limita el cumplimiento de los objetivos y se refleja en una pérdida de ingresos económicos y en la falta de participación del individuo para la realización de sus funciones diarias. Lo anterior se debe a:

Problema informativo:

El área que inicia el proceso en el que se ve involucrado la suscripción se ha visto mermado por la falta de información y de conocimiento acerca de los procedimientos afectando a los suscriptores por no contar con las condiciones necesarias que se requiere para realizar sus actividades cotidianas y provocan el reproceso de los folios por rechazar y/o solicitar datos que no queden asentados en la solicitud.

Para los suscriptores, la información es valiosa en el análisis de un riesgo y es de suma importancia tener conocimiento del negocio y los detalles de las cuentas que está aceptando y el riesgo que asume la compañía.

Problemas comunicativos:

El problema comunicativo más relevante en incidencias dentro del proceso de suscripción son las interacciones comunicativas que están limitadas y jerarquizadas, con base a la función, la operatividad de las áreas y la segmentación del mercado.

Si bien éste planteamiento no aparece de forma explícita, el flujo de comunicación formal es común a todos: emisores (MAPFRE, directores, responsables, coordinadores.) que envían mensajes (información) a través de determinados medios (soportes en función del objetivo) a destinatarios- receptores (empleados, clientes, agentes, entorno, etc.), el feedback está considerado como mecanismo de control.

Los actores involucrados en el problema de índole comunicativo dentro del proceso formal de suscripción son: suscriptores, coordinadores, responsables, éstos a su vez tienen relación con el área de mesa de control que está compuesta por analistas, coordinadores de trámite; en el caso de que los folios se ingresen por sega, se establece una relación directa con los agentes; de igual forma interactúan con emisores, coordinadores de emisión y responsables de operación.

El área comercial (integrada por: analistas, asesores comerciales, coordinadores y responsables), participa de forma directa, ya que son quienes proporcionan información respecto a los riesgos, negocios, agentes, clientes, cuentas especiales, etc. Estas contrariedades, además de la imposición en procedimientos limitan y/o impiden las interacciones comunicativas dentro de la Unidad de Negocio de Daños, en consecuencia, los empleados tan sólo son factores de una producción eficiente que están dirigidos por los grupos formales (coordinadores) que se establecen para el logro de un fin.

La lógica del mercado ha exigido quebrantar la normatividad implantada por la Unidad. Actualmente, el crecimiento de la cartera de negocio en la Unidad ha ocasionado que los actores vivan reactivamente defendiéndose de los sucesos que ocurren para atacar la contingencia del entorno. Por ello, es importante hacer énfasis en el sujeto e iniciar desde el concepto holístico del ser humano (complejo, simbólico, axiológico, evolucionado, relacionado) para comprender el siguiente apartado.

3.2 Complejidad en MAPFRE

La complejidad es el producto de la suma de cosas simples; si multiplicamos nuestros sistemas sociales en una relación, y a ello, le agregamos el pensamiento de cada uno de los individuos involucrados en la relación se torna complejo por que los seres humanos son diferentes y construyen distintas significaciones, de acuerdo a los roles y el papel que están jugando.

En la comprensión de la complejidad, se mirará a MAPFRE como un sistema, del cuál tomaremos en cuenta tres elementos: individuos (sujetos), relaciones entre individuos (estructura); relaciones entre relaciones (sistemas).

De acuerdo a Niklas Luhmann, su concepción constructivista del conocimiento reconoce la teoría de los sistemas, los principios de la auto-organización, etc., y su teoría propone la ruptura con el pensamiento único y normativo, en este sentido, utiliza como método de reconocimiento a la observación con un grado de complejidad y abstracción para designar su objeto de estudio.

La comprensión de la sociedad se da desde el interior del sistema y se precisa a partir de las operaciones. La teoría de los sistemas señala: que el sistema depende totalmente de su propia organización y las estructuras se construyen y se transforman mediante operaciones que surgen en el mismo sistema.

La génesis de un sistema presupone una complejidad estructurada, en el sentido, de distribuciones no arbitrarias. Las acciones están orientadas a la normatividad arraigadas a valores implícitos, motivaciones, orientaciones racionales con la finalidad de compartir un mismo código.

El orden social se concibe desde la socialización debido a que los sistemas sociales están relacionados a un código cultural existente desde siempre y para encontrar un consenso ya preexistente hay que considerar dos dimensiones: lo social y lo temporal.

Un sistema sólo puede ser comprendido en términos de su entorno y de las relaciones que genera, en este, cada objeto es en sí mismo una red de relaciones inmersas en una red mayor.

El sistema social es un sistema entre roles cuya función es convencer a los sistemas psíquicos que asuman su rol, sin embargo, el problema de la doble contingencia se presenta cuando un sistema psíquico experimenta un sentido acompañado por su vivencia hasta encontrarse con otra persona o con un sistema social al que se le atribuye libre elección.

Afirma Luhmann que los sistemas biológicos, psíquicos y sociales son sistemas autorreferenciales e incluso autopoieticos, su modo de operación y reproducción es autónomo por naturaleza. “Cada uno de nosotros capta la realidad a partir de un conjunto de afirmaciones implícitas, las cuales configuran nuestra mentalidad, ideología y sensibilidad.”⁶⁷

La vida o la conciencia difícilmente pueden coincidir, por ello, se requiere de un elemento integrador que tenga la habilidad de enfocarse alternativamente en distintos niveles sistémicos para reducir las decisiones individuales y los horizontes de complejidad, por tanto, garantizar una estabilidad en los procesos, pautas de interacción, significación, etc., tendrá como vínculo intermediario a la comunicación.

Para comprender a lo social es necesario incluir a la comunicación por que va a enlazar y a precisar la construcción de estructuras propias dentro del sistema.

La sociedad es un sistema de comunicación. Todo cuanto se observa y se distingue a través de una mirada constructivista y es configurada por la comunicación como creadora de la sociedad.

⁶⁷ Luhmann, Niklas, *Los sistemas sociales. Apuntes para una teoría general*. Alianza / UIA, México, 1991, Madrid. Alianza, 1992.

La complejidad que conlleva el entorno de la sociedad es reducida a la complejidad del sistema cuando la comunicación se actualiza y desarrolla, a partir de sí misma, genera redundancias de sí para lograr la reproducción de lo social. La comunicación se produce siempre con referencia de sí misma y es el único elemento que participa en la red de su propia producción; es decir es un sistema autopoietico.

La diferencia de sistema y entorno posibilita a estos sistemas reproducir la autorreferencia, y de esta manera la actualizan; ésta distinción entre la producción y la información tiene que ver con la intención de comunicarla. Su modo de operar consiste en diferenciar en la observación y la descripción el entorno, asume su actividad autorreferencial por que la comprensión es una forma de observación y eventualmente una forma de descripción. Sin distinción la comunicación es prácticamente imposible debido a que sin ruido no hay sistema.

La elección de entender un proceso de autocontrol que permita la comprensión de todas las pautas irreductibles de un sistema en donde el todo es la suma de las partes que emergen de la acción y que no son posibles predecir además recurren a la comunicación para esclarecer los vínculos entre la organización y la complejidad de las relaciones.

El ser humano desde que entra a la Unidad de Negocio de Daños es un sistema independiente instituido por la organización al asignarle roles específicos que dependen de valores únicos impuestos por ésta; en donde tratará de sobrevivir con la información basado en la experiencia previa del actor. Los actores tienen una participación activa, un rol que implica cierto grado de comunicación y conciencia.

El costo de sus acciones está ligado a la estrategia al ofertar un precio para ganar un negocio, por ello, los suscriptores deben de desarrollar su capacidad de interactuar para negociar y conseguir información que requieren para ofrecer propuestas competitivas mejorando los costos que ofrece el mercado asegurador.

El costo comunicativo lo prorratan los suscriptores ya que los coordinadores parten de un supuesto de que todos entienden lo que se dice, sin embargo, no basta con dar una orden sino dar seguimiento a esa instrucción. La falta de conciencia del jefe al no comprender y distinguir a los otros da como resultado que utilicen la información como control.

No todo es entendido en su totalidad lo que puede propiciar una cadena infinita de malos entendidos y la razón de ser es la diferenciación. Luhmann dice: que hay que administrar los malos entendidos, para ello, la comunicación nos ayudará a la reducción de éstos, sin embargo, para entender o no el mensaje debemos de considerar a dónde se quiere llegar y qué es lo que se espera sin que el ruido entorpezca el proceso.

Una orden mal entendida para las actividades diarias lleva a problemas serios de comprensión en el análisis de los riesgos. El problema de los Responsables es que no han comprendido que no todos los suscriptores tienen el mismo conocimiento para analizar los riesgos, sus condiciones son desiguales debido a que no hay una equidad de negocio, el diseño y distribución de las cargas de trabajo se debe a la mala segmentación del mercado, además de que la autoridad asume que los suscriptores conocen los manuales y las normas establecidas.

Esto impide que la dinámica evolucione ya que no sólo se debe de entender lo complejo de los seres humanos, sino, también de las organizaciones y deban de tomar en cuenta que toman decisiones, planteamientos, opiniones, acciones están inmersas en esta complejidad.

La comunicación estudia los mecanismos de equilibrio entre la conservación y cambio de los sistemas retroalimentados, evitando llegar a una no comprensión con el otro para ser capaces de coexistir, para entenderlo no debemos de ver al actor como rol o función, sino, como el ser humano que siente, piensa, decida, enajena, sufre, etc.

3.3 Los diferentes componentes para ser grande en MAPFRE.

Subjetividad, percepción y acción.

Max Weber señala: “La acción en virtud del significado subjetivo que le atribuye al individuo actuante, tiene en cuenta el comportamiento de otros.”⁶⁸ Su propuesta pone interés en la interpretación de las acciones y que a través de éstas se puede conocer la intencionalidad de los actores en el mundo.

El ser humano es una conciencia existencial que significa por medio de su experiencia individual (única e irrepetible) busca trascender a través de sus manifestaciones y de su forma de ser. No debemos olvidar que el ser es una libertad irreductible, a la manera de Sartre, en sí mismo es libertad. El ser es conciencia y significación de sí, es inabarcable. La existencia del ser se mueve en la autenticidad y en la no autenticidad.

Incorporar la complejidad en la organización no es nada simple por que se trabaja al mismo tiempo con normas, sentimientos y objetivos, sin embargo, se debe de entender que los actores son complejos por ser emoción, racionalidad, sentimientos, intereses particulares, etc., y que actúa en función de lo que percibe desde su autoreferencialidad y está mediado desde lo que el actor es.

Para Abraham Moles, la comunicación es “la acción por la que se hace participe a un individuo –o a un organismo – situado en una época y un punto dado en las experiencias y estímulos del entorno de otro individuo – de otro sistema- situado en otra época, en otro lugar, utilizando los elementos de conocimiento que tienen en común.”⁶⁹

⁶⁸ Ávila, Xavier, Apuntes. Nuevos modelos de comunicación organizacional. México.

⁶⁹ Moles, Abraham, Teoría de los Actos (Hacia una ecología de la acción), México, Trillas, 1983.

Dentro de la Unidad de Negocio de Daños hay un mapa pluri-étnico que está integrado por una diversidad de actores de diferentes partes de la República Mexicana, como es el caso de: los jaliscienses, los poblanos, los tijuanaenses, etc... además de que también la conforman gente extranjera como: argentinos, japoneses y españoles, dando, como resultado cosmovisiones del mundo heterogéneas, y por lo tanto, cada percepción y acción del actor depende de la circunstancia de todos esos componentes.

Cada individuo tiene una percepción de su lugar en el mundo y aprehende por medio de una experiencia personal en un determinado espacio y tiempo, sus acciones están vinculadas a la situación que determinan las vivencias del sujeto. La relación individuo y mundo social histórico constituye el individuo que somos.

El lenguaje es el principal vehículo entre los sujetos. Schutz señala: “En el lenguaje, lo que instituímos es la conciencia misma del sujeto hablante”. Para él toda acción está cargada de significado y la interpretación siempre es subjetiva ya que depende de los conocimientos disponibles por el sujeto o los sujetos observadores para asociar lo desconocido con lo que conocen.

Creamos mundos a partir de lo subjetivo. La subjetividad se refiere al ser que desde esa complejidad percibe una situación, por tanto, toma una decisión, de acuerdo a, lo que quiere y entiende, por ende, el actor actúa en función de sus representaciones. Los actores -de acuerdo a sus actos- construyen las representaciones de la realidad.

3.4 Importancia de entender ¿cómo tomar medidas?

Todo proceso comunicativo está compuesto de un sistema de cuatro elementos básicos: actores, instrumentos, expresiones y representaciones. Las representaciones son clave para entender la dinámica siempre y cuando dos actores interactúan comunicativamente.

Las experiencias colectivas consolidadas, Durkeim señala: “que son parte de toda experiencia, práctica, conocimiento, valores y fantasías.”

Cada sociedad tiene significados compartidos por la comunidad y le da sentido a través de símbolos que le son conocidos, es decir, que cada encuentro del sujeto con otra conciencia va construyendo el mundo de acuerdo a su experiencia y perspectiva.

Kant dice: “...que no conocemos la realidad, sino conocemos representaciones de la realidad.”. La realidad se construye por acuerdo y este acuerdo se logra con la comunicación.

Mario Revilla refiere “la práctica de la comunicación es también resultado de una forma de ser representada. El origen histórico o antecedentes esta basado en un sentido social y un análisis epistemológico basado en tres conceptos: Conciencia, como el espacio del conocimiento; Comportamiento, como el espacio del hacer; y Realidad, como el espacio en el que se verifica ese ‘hacer’.”⁷⁰

A partir de la idea básica Mario Revilla señala: “Las representaciones son ideas formadas que se estructuran simbólica y operativamente aspectos de la realidad; pasan a ser ideas sobre el mundo que están ordenadas y que ordenan a la interacción social. Implica la regulación de las interacciones entre los sujetos sociales.”⁷¹

⁷⁰ Revilla Basurto, Mario Alberto, Comunicación: Información y Representaciones. Versión actualizada de introducción a la Teoría de la Comunicación”. Colectivo Comunicación, México, 2009.

⁷¹ Ávila, Xavier, Apuntes. Nuevos modelos de comunicación organizacional. México.

Las representaciones son modelos ordenadores que encuadran y guían la experiencia y la acción de los agentes sociales: les otorga sentido. Cada modelo de las representaciones se basan en el proceso de enculturización, esto es algo que con lo que el actor no nace, sino que con el tiempo va adquiriendo y creando a través de sus experiencias personales.

El sistema social produce y reproduce. Rafael Serrano menciona: “La producción como el conjunto de acciones que el sistema realiza para subsistir y garantizar la existencia humana y que implica necesariamente la producción de bienes y la incorporación de la innovación; y la reproducción, que implica necesariamente a todas las acciones del sistema tendentes a inculcar e interiorizar las formas y los significados de la producción.”⁷²

Los grupos sociales ayudan a la reproducción de la sociedad en el cuál el sistema social siempre se irá transformando por el intercambio de interacciones de los individuos que la van enriqueciendo y la hacen evolucionar. Al cambiarse o modificarse éstas distinciones ordenadas provocan valoraciones que no todos los actores lo aceptan y es cuando las representaciones conocidas ya no se ajustan al cambio de los sistemas sociales generando desordenes que pueden influir en su desintegración.

En la Unidad de Negocio de Daños se debe de reconocer que está integrada por individuos diferentes y al evolucionar se forman nuevas características, por ello, las representaciones permiten una cohesión y una armonía pero al mismo tiempo retardan lo social. Mario Revilla señala “la práctica de la comunicación es también resultado de una forma de ser representada”⁷³

Lo que se intercambia en una relación comunicativa es la información, cabe destacar que los actores deben de saber el sentido de lo que hacen además de contar con la información para hacerlo, con la finalidad de integrar y cohesionar el trabajo en equipo.

⁷² Serrano, Rafael . Reproducción e Innovación. Apunte de Comunicación, México.

⁷³ Revilla Basurto, Mario Alberto, Comunicación y reproducción. Una reflexión desde el caso Telmex.. Versión actualizada de introducción a la Teoría de la Comunicación”. Colectivo Comunicación, México, 2009.

Comprender las relaciones internas en una organización significa comprender las consecuencias de los actos propios y cómo participamos, contribuimos a que la organización sea como es -aunque siempre pueda ser de otra forma.

En la Unidad de Negocio de Daños los actores viven reactivamente defendiéndose de la contingencia del entorno, lo que implica que la producción de sus acciones les garantice la existencia y la subsistencia a las implicaciones de producción de bienes y la incorporación de innovaciones.

MAPFRE se ha ido transformando durante más de 75 años en donde se ha consolidado en el sector asegurador, teniendo presencia en 44 países de todo el mundo, éste fenómeno se debe al crecimiento continuo, según palabras del Presidente de MAPFRE España “ha ido repitiéndose a lo largo de la historia de MAPFRE, año tras año.”⁷⁴ Kahn señala: “Un sistema organizacional es un sistema de transformaciones de entradas, energías y productos disímbolos, en salida como productos o servicios que ofrece e intercambia en su entorno.”⁷⁵

De acuerdo a su experiencia sigue las claves del modelo de internacionalización basado en la solidez e independencia empresarial del Grupo MAPFRE de España.⁷⁶

La dialéctica y la dinámica de los seres vivos en MAPFRE dependen de la interacción de dos polos opuestos; un polo: el orden rígido que emana del aparato de ésta (del poder), y el otro polo: el de la anarquía de las interacciones espontaneas y organizadoras.⁷⁷

⁷⁴Revista El mundo de MAPFRE, *75 años de servicio*, No. 59, Primer trimestre 2008.

⁷⁵Ávila, Xavier. *Crítica De Las Escuelas Clásicas De Comunicación Organizacional*. Documento inédito 2010.

⁷⁶ La Internacionalización de MAPFRE en Latinoamérica , Texto actualizado en base al documento preparado para el libro *Globalización, Inversiones y multinacionales Españolas en América Latina*, Barcelona, 2008.

⁷⁷Ávila, Xavier. *De la cibernética a la organización comunicante*. Antología de textos de Comunicación Organizacional, México, 2006.

Donde ambos van modificando su realidad y han utilizado la innovación para potenciar su imagen y reputación corporativa, incluidas las actividades fundacionales; integración homogénea y coordinada la publicidad de marca y de productos para incrementar progresivamente la inversión en publicidad de la entidad.

‘Ser grande es una actitud’ pretende transmitir que la importancia de MAPFRE es superior a la realidad percibida y que ser grande no es sólo cuestión de tamaño, sino de actitud. Lo anterior, pretende reflejar la verdadera dimensión del Grupo, sin olvidar tanto la cercanía de la entidad con sus clientes como su compromiso social.⁷⁸

3.5 ¿Cómo interactúan los integrantes de la Unidad de Negocio de Daños?

La interacción se da entre actores autoreferentes; significa que el actor se relaciona siendo el mismo, la referencia que él tiene es la suya, su referente se da a partir de él mismo y de ahí observa la relación, suponiendo lo que el otro es y quiere, dependiendo de cómo interprete al otro. La comunicación es representada como una interacción de baja intensidad ya que tiene la capacidad de buscar el equilibrio de acuerdo al propio sistema y a sus exigencias.

La cibernética es un modelo para entender la realidad desde el punto de vista comunicativo. Se define como el estudio de la regulación de los sistemas a partir del manejo de la información. Informar es ordenar, según la Cibernética de Shanon y Weaver, la información es la capacidad de dar orden a un mensaje.

La noción del orden es extensiva a múltiples fenómenos como son elementos y códigos por lo que se rige la relación con el entorno y “la cibernética aporta los concepto de ajuste, reacción o ‘feed back’.”⁷⁹

⁷⁸Revista El mundo de MAPFRE, MAPFRE ha completado su transformación, No. 55, Primer trimestre 2007.

⁷⁹ Revilla, Basurto, Mario Alberto, Comunicación y reproducción. Una reflexión desde el caso Telmex. Versión actualizada de introducción a la Teoría de la Comunicación”. Colectivo Comunicación, México, 2009.

En una relación comunicativa la información se intercambia desatando una dinámica de ajuste; la información, por tanto, se establece como la capacidad de distinguir entre orden y desorden.

Primero: como redundancia, cuando se da orden de un mensaje para significar algo predecible (repetición que reafirma o fortalece los códigos y las formas de entender); Segundo: como innovación, cuando el desorden produce algo novedoso que no saben los actores comunicativos.

El concepto de desorden era todo lo que la ciencia no podía entender y éste genera cambios como componente constitutivo de toda dinámica que se mueve bajo la lógica del orden -desorden. Entre más complejo es un sistema más energía pierde y más se desordena y es una cualidad propia de la dialéctica de la naturaleza. Toda interacción tiene tres reglas fundamentales: es autopoietica, recursiva y autoreferente.

Toda relación es autopoietica ya que va estableciendo su propia lógica, sentido o forma de ser en la relación (orden), se va conservando y reproduciendo y se vuelve predecible cuando llega al máximo grado de orden, es aquí, cuando se empieza a desordenar llegando a un nivel máximo de impredecibilidad.

Los sistemas autoreferentes describen a las organizaciones sociales incluyendo las afectaciones con el medio ambiente, generan en su interior flujos de información, lo cual complejiza su accionar pues requiere establecer equilibrios hacia dentro y hacia fuera.

Recursividad: repetirse en lo que mantiene y en lo que permite crecer su propia producción la lleva a seguir produciendo y a generar los recursos que necesita. Indispensable para sus posibilidades de sobrevivencia.

En la Unidad de Negocio de Daños las pautas de comportamiento se han rolficado, la relación siempre es recursiva que significan la repetición de los mismos patrones, con el antecedente de la manera de cómo aprendiste a relacionarte con alguien y aunque cambie la situación se va a repetir la misma conducta en ciertos momentos, sin embargo, el rol siempre será el mismo se repetirá el mismo patrón si el otro no asume una posición diferente.

En las sociedades los seres humanos establecen interacciones como procesos sociales. Marx dice: que para que se un cambio social es necesario un cambio cualitativo es necesario que se acumule pequeños cambios cuantitativos Para que una realidad cambie tiene que haber pequeños cambios significativos y un cambio nos permitirá reconvertir la dinámica en otras cosas.

En la dinámica de toda interacción no hay culpables, hay corresponsables la relación es producto de la responsabilidad de ambos. Las acciones son recíprocas entre dos o más sujetos, sin embargo, depende de quién o qué inicie el proceso de interacción, el resultado de ésta será modificada por los estados de los actores.

Depende del momento de la relación ya que el comportamiento del otro es inesperado y cualquier modificación para el actor representa una ruptura radical del orden que han establecido, por ejemplo: si un coordinador se acerca con el responsable a externar su opinión sobre una situación, y en particular, los actores saben que no pueden opinar por que va en contra de lo que se debe hacer y altera la perspectiva del responsable momentáneamente.

No todos los seres humanos somos capaces de expresar lo que sentimos con palabras a veces la ocultamos, la irracionalidad del ser humano hace uso de la comunicación e incide en la organización, por ejemplo: si un actor dice una cosa, puede realizar otra; esto se debe a la iniciativa y voluntad del ser.

Por lo tanto, tenemos que: la interacción ésta basada en la retroalimentación del sistema; intercambia información, entendida como la capacidad de distinguir a las diferentes posiciones de los actores; se concibe desde su propia dinámica a partir de una dialéctica. La comunicación es un mecanismo regulador de los procesos de transformación y conservación de los sistemas retroalimentados.

La interacción comunicativa es un mecanismo de organización discursiva entre sujetos, que mediante el lenguaje, actúan en un proceso de constante afectación recíproca. La interacción configura y organiza los sistemas de comunicación que desarrollan los seres humanos, a partir de la psicología social, la sociología fenomenológica y la cibernética.

Las aportaciones de los investigadores que se reunieron en los años cincuenta en la Escuela de Palo Alto hacen sus planteamientos, desde el punto de vista comunicativo, y aportan la corriente del interaccionismo simbólico, destaca la importancia de hacer observable la comunicación atendiendo a un primer significado: la apuesta en común, el diálogo, la comunión.

Manuel Martin Serrano señala: "...que el actor puede tener información por muy diversas fuentes pero no todas son comunicativas."

El error epistemológico básico de la Escuela de Palo Alto señalan: "es imposible no comunicar" basado en el supuesto de que conducta es igual a comunicación, por tanto, la premisa es falsa ya que afirman que dentro de un sistema comunicativo: "Todo comunica". Sin embargo hay que hacer una distinción entre informar y comunicar, la diferencia entre ambos es la intencionalidad. Si no hay intención de comunicar no hay comunicación.

Uno de los componentes que hace complicado la relación comunicativa en las organizaciones es ésta distinción de informar y comunicar, por que cuando hablamos de congruencia es distinto lo que se comunica a lo que se informa, una cosa es lo que se dice y otra lo que se hace, por supuesto, el otro creará a lo que se hace, y con frecuencia no es congruente con lo que se dice.

La comunicación humana es compleja y llega a ser ambigua por que combina simultáneamente dos tipos de códigos diferentes: digital y analógico. Lo digital es un código abstracto donde el signo no tiene nada que ver con el referente; y analógica el significante tiene que ver con el referente. Lo digital es lo lingüístico traducido a palabras referente a cosas pero las palabras no tienen que ver con las cosas. En la comunicación analógica el significante reproduce o la forma o alguna característica representativa de aquello a lo que se refiere.

Lo comunicativo va más allá de lo lingüístico por que una cosa es el análisis del significado de las palabras, sin embargo, tiene que ver en el contexto que se dijo, la tonalidad o la acentuación que se le dio, por tanto, significan cosas diferentes. Lo paralingüístico tiene que ver con el tono, volumen, claridad de la voz (forma de cómo hablamos y expresamos), de las expresiones lingüístico o incluso aquellas que no tienen significado lingüístico preciso (interjecciones).

La escuela de Palo Alto aplicable a la Unidad de Negocio de Daños se ve claramente en la incongruencia entre lo informativo y lo comunicativo, ya que no se ha distinguido está diferencia lo que ha generado crisis de incredibilidad. Con las palabras se dice una cosa y con los hechos y comportamientos corporales o no verbales se dice lo contrario.

La comunicación humana es ambigua y bastante imprecisa por que el ser humano no ha sabido articular armónicamente estos dos tipos de códigos diferentes. La comunicación digital es muy precisa pero como no tiene que ver con el referente se puede mentir y ser inauténtico, a diferencia de esto, la comunicación analógica es auténtica pero imprecisa.

Los actores están acostumbrados a condenar, a juzgar y utilizan la comunicación incluso para engañar. Los problemas de comunicación que se tiene dentro de la Unidad se debe a malos entendidos y éstos pueden ocasionar una situación de ruptura por que los actores son incapaces de aclarar y resolver el mal entendido. En la Unidad de Negocio de Daños se ha presentado la inclinación a otorgarle valor informativo a lo comunicativo.

No hay relaciones humanas sin conflicto. En la organización siempre va a ver conflicto pero jamás aceptará y asumirá que existe, sin embargo, no se ha aprendido a atenderlo, a asumirlo, incluso, se niega, lo expulsa y lo pospone.

Si los individuos en la Unidad de Negocio de Daños nunca opinan impide que el otro se ajuste, por ende, es sano ventilar las diferencias por que las cosas significan algo que no necesariamente significan para el otro, dando pauta, únicamente para que el responsable tenga el control para operar.

3.6 Método y Técnica para tomar medida a lo complejo

El diagnóstico se realizó bajo dos premisas complementarias: cuantitativa y cualitativa; de acuerdo a las constantes en lo sociales y con base de los datos duros que arrojó la encuesta es relevante interpretar la pertinencia de los resultados.

Lo cuantitativo parte de la visión del observador. Son relativos a la situación, es la opinión de una muestra representativa de un universo, el cuál el investigador le interesa conocer sobre una idea que les propone. Interpreta de manera superficial y demostrativo.

La perspectiva cuantitativa nos arroja una serie de similitudes, nos muestra en qué coinciden los actores en relación a nuestro instrumento y objetivos; atiende a la intención del investigador por que generaliza los resultados, reduciendo las posibilidades de las significaciones.

Lo cuantitativo profundiza en las razones de una posición del significado de las expresiones de los encuestados.

El análisis del componente semántico nos lleva al estudio de las estructuras (comunicación de la energía en el interior del sistema); el análisis del componente energético nos lleva al estudio de la historia (entrada de la energía en el sistema y la salida de la energía del sistema). Es aquí donde su mundo subjetivo se hace presente al encontrar las diferencias de cada dato.

Se utiliza la observación para que en la obtención de los resultados se pueda analizar e interpretar de las representaciones, las percepciones, los juegos simbólicos desde una mirada profunda en el actor y su mundo. A mayor distinción, mayor información se obtendrá por que es una técnica libre y espontánea con dispositivos abiertos.

Las técnicas cualitativas tan solo representan la configuración de estructuras que ordenan coherentemente los procesos sociales, se caracteriza y se fundamenta en el análisis de la realidad social; configurada por la propia complejidad y heterogeneidad del ser humano.

La articulación de ambos análisis nos da tanto la superficie como la profundidad; las similitudes y las diferencias se explicara ¿cómo estás diferencias se traducen en conflictos? en la dificultad de poder articular el trabajo colectivo.

La comunicación será la mediadora frente al conflicto y a través del análisis del discurso se buscará reconocer y entender la complejidad de los actores, y por ende, el de la organización para que en conjunto se pueda lograr una mezcla de los datos duros que por medio del lenguaje articulen y estructuren; finalmente las razones del ser encarnando en la personalidad autentica tome en cuenta sentimientos y pensamientos que se interaccionan orgánicamente.

Raúl Fuentes Navarro señala: “Por medio de estas técnicas se trata de indagar el habitus por medio de la exploración de las creencias, el grupo de sujetos interpelados en la discusión sobre algunas dimensiones de su propia plática basado en la idea de Clarck, de que las entidades sociales tienen siempre un concepto simbólico, una cultura, así como una estructura social y ciertos relatos y creencias compartidos o no que coadyuvan a que ellos mismos definan quiénes son, qué hacen y por qué lo hacen y si para ellos esto implica un infortunio o una bendición.”

Esta técnica cualitativa nos permitirá conocer las representaciones de los actores y cómo estos ven a los otros, saber como creen que son, no solo juzgar al otro, si no se trata de comprenderlo y entender su posición y estar en ella. La técnica de la entrevista profunda o semidirigida produce e interpreta el discurso. Un discurso es un trozo de lenguaje puesto en acción: es el habla considerada desde el contexto existencial.

Discursos que, según menciona Alfonso Orti: “son (supuestamente) libres ... y que hacen emerger, más allá de su apariencia informal, relaciones de sentido complejas, difusas o más o menos encubiertas: relaciones que sólo se configuran en su propio contexto significativo global y concreto.”⁸⁰

La representatividad del discurso, como lo hechos que dependan del lenguaje del individuo contribuirá a conocer la ideología real del grupo al que él integra. El discurso libre y extenso del sujeto entrevistado nos dará claves para entender la dimensión y significación de lo que su grupo valoran y defienden mutuamente; la organización toma en cuenta a los colectivos debido a que la construcción de la realidad se da colectivamente.

⁸⁰ Orti, Alfonso, La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta, semidirectiva y la discusión de grupo

3.7 Contexto actual en la Unidad de Negocio de Daños

Debido a la cotidianidad de la Unidad de Negocio de Daños, se optó por realizar la entrevista semidirigida, esto se debe a los cambios tan repentinos que se han tenido; uno de ellos es que la gente tiene gran incertidumbre de lo que pueda ocurrir en la Unidad (cambios en la estructura, rotación de personal).

En menos de una semana han despedido a 5 personas y han renunciado 3 personas de diferentes áreas de Daños, y en dos meses, han renunciado 10 personas; en el mes de mayo, despidieron al responsable de siniestros por fraudes a la compañía, por lo que sugirieron que por el bienestar del personal lo mejor era no saber nada del tema; este temor y el miedo que han disipado con todos los cambios han generado un ambiente tenso.

Además hay que añadir el aumento de las cargas del trabajo, un ejemplo: es que en el área de Riesgo Sencillo a la semana se tiene un promedio en el ingreso de folios de 500 a la semana y para el mes de mayo el promedio por semana aumentó un 29%, lo que representa un incremento considerable en la suscripción.

Por tanto la gente evita cualquier tipo de distracción para poder terminar su trabajo y no irse tarde a sus casas, la gran desventaja que tienen es la distancia para trasladarse a Interlomas, y utilizan los camiones de la empresa, ya que hay personas que viven lejos. La gente que viene de fuera como es el caso de los jaliscienses, poblanos, etc., se reúnen para irse con el coordinador que tiene carro y que los puede acercar a sus domicilios.

Se intentó coordinar el grupo de discusión pero debido a lo ya mencionado, la gente no puede disponer de dos horas, hay áreas que tienen establecido un horario de comida para no descuidar el nivel de servicio, sin embargo, se buscó la opción de realizar el grupo dentro de la empresa pero debido a los tiempos, cargas de trabajo fue poco factible su realización.

3.8 Diseño y aplicación de las entrevistas semidirigidas

En la entrevista semidirigida, se tienen confirmados a 8 de los empleados que son representativos de sus grupos informales, que a través de su experiencia y actuación puedan aportar mayor información.

La programación de las entrevistas (5 personas) se programó desde el 9 al 15 de Junio de la siguiente manera:

HORARIO	LUGAR	MIÉRCOLES 9	JUEVES 10	VIERNES 11	LUNES 14	MARTES 15
10:00 a 10:30	STARBUCKS			MIGUEL		
COMIDA	VARIOS	JULIO	EDUARDO		ANDREA	SARA

Tabla 16. Calendario para la aplicación de entrevistas

En total se realizaron únicamente 4 entrevistas.

Los entrevistados fueron:

Coordinadora SR. Transportes y Carga:	Andrea Pérez
Suscriptor Jr. Cascos y Aviones	Miguel Serrano
Coordinador SR. Riesgo Industrial	Julio Rodríguez
Suscriptor Jr. Riesgo Industrial	Sara Elisa

Selección de las personas participantes:

Debido a la experiencia en seguros y el vasto conocimiento en el área de Daños se selecciono a la Coordinadora SR. Transportes y Carga por que ha vivido todos los cambios relevantes que ha tenido la institución ya que tiene 17 años laborando en la empresa.

El Suscriptor Jr. Cascos y Aviones es una persona que tiene como estrategia las relaciones dentro de la compañía, lleva 5 años en MAPFRE, y después dos años fue promovido por su desarrollo profesional al área de Daños.

El Coordinador SR. Riesgo Industrial, tiene en la compañía 7 años; los últimos tres años ha estado en México debido a la centralización de suscripción en Daños. Él es un empleado de los que tiene mayor antigüedad dentro de la Unidad. Los primeros cuatro años inicio sus labores en Puebla. Actualmente, su familia sigue en Puebla y él va todos los fines de semana a su lugar de residencia.

El Suscriptor Jr. Riesgo Industrial ingreso a la compañía como becario y a los 6 meses demostró su capacidad para incorporarse a Daños. Se tomó en cuenta para la entrevista por que ella es una de las personas que gozan de favores especiales; lo que causa cierto disgusto entre los demás colaboradores al darse cuenta de que no hay igualdad. Actualmente, tiene dos años en la compañía.

Ninguno de ellos se rehusó a participar en la técnica, todos se mostraron interesados en dar su punto de vista acerca de los temas tratados, y no se opusieron a ser grabados; al principio se sentía temerosos de hablar, sin embargo, la entrevista fue fluyendo.

Los temas tratados fueron:

- Igualdad
- Equidad
- Capacitación
- Estrategias
- Libertades
- Valores
- Desarrollo profesional
- Procesos
- Presupuesto
- Información
- Reconocimiento
- Clima laboral
- Satisfacción laboral
- Liderazgo
- Relaciones interpersonales

Se utilizo una guía de tópicos durante la entrevista. (Anexo11)

Tres de las entrevistas fueron planeadas a la hora de comida de cada uno de los participantes, en los lugares que acostumbran ir. Sólo una entrevista se realizó en el Starbucks de Interlomas.

La interpretación depende de la reflexividad en donde se reportó lo que los otros dicen, partiendo desde la descripción en donde se respeto rigurosamente la literalidad de lo que se dijo, aproximación de lo que el otro es y quiere. Thompson "...se busca doxa y opiniones, creencias y juicios" de cada individuo y que comparte en el mundo de la vida cotidiana.

Bourdieu señala: El habitus de la gente, existe en la cabeza de los actores, en sus prácticas sociales, en sus interacciones, en sus conductas y en la manera de hablar y de hacer las cosas." ⁸¹

Para la obtención de los resultados se analizará las doxas de los entrevistados, las cuáles seguirán los siguientes pasos:

1. Matriz de doble entrada: registró de los referentes relevantes que se abordaron durante la entrevista y nos darán una interpretación subjetiva en relación a la organización.
2. Se registraran las lexías más significativas en cada tema.
3. Se anotaran otros temas de interés que tuvieron relevancia durante la entrevista.

Una vez llenada la matriz se realizó dos lecturas: una de forma vertical por tema iniciando desde el más importante. La segunda es horizontal donde resaltaron las características de la personalidad.

Dos de las entrevistas tuvieron una duración de 1:15; otra fue de una hora y la que se realizó en el Starbucks sólo duró 30 minutos.

⁸¹ Bourdieu, Pierre. La Distinción: Bases sociales del gusto. Madrid. Taurus-Alfaguara. 1991.

Los comentarios de los entrevistados acerca de éste tipo de dinámicas fueron:

Actor 2“...yo creo que sería muy bueno que así como me estas haciendo esta entrevista la hiciera el responsable de cada área con su personal con todos los operativos de la área tanto los coordinadores... yo creo que esa sería una buena opción que cada quien de su punto de vista de lo que esta bien y lo que esta mal y de hay partir.”

Actor 4“Que bueno que se estén haciendo este tipo de trabajos, yo digo que estamos en una buena empresa pero las personas son las que hacen las diferencias”

Reporte de resultados (Matriz de resultados)

Lo que se dice en la Unidad de Negocio de Daños

La información obtenida de las entrevistas se llenó en la matriz de doble entrada (Anexo 12).

Actor	Descripción
A	Mujer, 46 años, Suscriptor Sénior
B	Hombre, 27 años, Suscriptor Junior
C	Mujer, 25 años, Suscriptor Junior
D	Hombre, 42 años, Suscriptor Sénior

Entrevista semidirigida.

Actor A				
Igualdad	Equidad	Capacitación	Estrategias	Libertades
Tienes que ser una mujer muy, muy capaz para que se te reconozca, o realmente no existe la igualdad, ósea vamos a decir una mujer que logra un puesto ejecutivo tiene que ser como dos veces mejor que un hombre para lograrlo	Yo creo que no esta bien repartida, ósea las cargas de trabajo no están repartidas, vamos a decir para la capacidad de equipo, hay equipos muy cargados y hay equipos muy sobrados	ósea si realmente este sistema de capacitación hubiera funcionado y se hubieran metido y se hubieran realmente interesado pues hubiera sido un éxito no...., y bueno nunca es tarde para intentarlo	Lo que se hace es eso se da atención lo más rápido posible de las cuentas que les urge. se le da seguimiento a toda la cartera, se le da seguimiento a la renovación	No, libertad de opinión no, no les gusta a los jefes que los cuestionen en ningún punto, ósea de hoy por hoy, no en otras épocas ha sido mucho más fácil. El jefe siempre tiene la razón no hay que cuestionarlo ni hacerle ver sus errores.

Valores	Desarrollo Profesional	Proceso	Presupuesto	Información
La filosofía de Mapfre, es muy buena pero a la mejor queda en filosofía, por lo menos en nuestra unidad, bueno en algunas áreas de Mapfre, también se queda en filosofía, nuestra unidad no es la única, ósea si es cierto que existe esa idea, que bueno al final es un principio, y es algo mejor que nada, pero que sea la realidad pues no, no lo es.	Y pues ahora si que voy por la jubilación, ósea ya realmente no tengo mucha perspectiva, a si que me dejen crecer, y que me den la oportunidad de desarrollo	Pues es una falta de estandarización, una falta de política mas concreta, ósea al final yo creo que si, por ejemplo ciertas políticas, las bajaran pues tu podrías dar una respuesta mas rápida si no necesitas la autorización del jefe	Nada más es todo lo que se ve en la junta, de todos los lunes cuanto llevas de presupuesto y a cuanto vas a llegar.	No, es muy raro, ósea no y por ejemplo, si reaseguro ya cambio el formato pues lo cambian pero así que se actualicen los criterios que comentemos, casos especiales un caso de siniestro, como problema o como operar eso no.
Reconocimiento	Clima laboral	Satisfacción Laboral	Liderazgo	Relaciones interpersonales
Si creo que si hay veces, bueno al final en algunas cosas o algo así, se dan una idea, dices bueno pero por lo menos se ve que se. pero bueno la dirección también tiene su manera de ser, y entonces como que no se le da ese factor	Estándar, yo creo de las dos yo creo que ni llegas al grado de ser agradable ni llega al grado de ser tenso ósea cada quien hace su trabajo, y en general, procuramos no meternos con el vecino. los que ya tenemos mucho en Mapfre sabemos que las políticas hay que seguirlas, porque el día que te atrapan fuera de una política, y no tienes argumentos de defensa, te corren	Por ejemplo dices, tengo un presupuesto altísimo, pero voy a llegar, y luego y para mi es una satisfacción, yo misma me satisfago diciéndome, lo logre y ahora voy por eso, y así me pongo mis retos. y aparte los seguros me encantan me fascinan, así como la fidelidad a la empresa o cosas	Yo creo que si hay que reconocer, a mi directora que a sabido escoger personas idóneas, ósea si, si tiene al final, si sabe lo que hace si tiene el toque o la visión de escoger gente adecuada, a mi jefe incluso le reconozco su capacidad, ósea no es que no la tenga si no a lo mejor no es el modo, ósea lo que les critico es el modo la manera de cómo son la parte humana pero la parte técnica la parte de compañía son consistentes efectivos	Considero que si, de repente cuando llego el equipo nuevo, si había mucha tensión porque venia el equipo del jefe, y nosotros que ya estábamos los viejos, y los que no servíamos pa' nada, pero ya después creo que se alimara las perezas y al final, yo creo que las cosas por su propio peso caen, entonces cada quien va valorando, quien realmente es quien, y al final si obtienes un buen trato, y de mas
Actor B				
Igualdad	Equidad	Capacitación	Estrategias	Libertades
Yo he visto que principalmente en el área de daños si hay como que preferencias y este... consentidos digo yo creo que eso no influye mucho en el desempeño del área pero yo creo que si influye mucho en el ambiente laboral	Si, este... sin duda necesitamos más apoyo de la dirección porque el área te hace la misma cantidad de personal que cuando inicio el proyecto de aviación, más sin embargos las cuentas han aumentado en un 50 % en un 70 % entonces, ya no es la misma atención que tú le das a una cuenta que tienes 100 cuentas que cuando tienes 30 cuentas, entonces, si hubiera una persona más en el equipo	Las herramientas que me han dado son buenas a la mejor hace falta digo un poquito más de cursos, de conocimientos técnicos pero... digo los conocimientos básicos y necesarios pues si me los han dado.	Este... ser cordial con los clientes y con los agentes, principalmente, con el área comercial, una buena estrategia tener una buena relación, tanto, con la gente de emisión	Este si, si de hecho ella me da mucha libertad de opinar, de proponer, de administrar, este... la forma en que trabajamos, entonces, yo en ese aspecto si estoy muy a gusto con ella.

Valores	Desarrollo Profesional	Proceso	Presupuesto	Información
Pues si y no porque hay partes muy buenas que se asemejan a los valores de la institución y hay otros que de plano no tiene congruencia lo que hace con los valores de la institución	Pues yo si espero de la empresa espero que me de oportunidad de crecimiento, si quiero permanecer mucho tiempo aquí en la empresa, si... siguiente objetivo es pues una coordinación aunque se que en el área de daños no es muy común que a los operativos (a los suscriptores) se les de la oportunidad de ser coordinadores pero si hay casos...entonces, pues yo no pierdo la esperanza de que pueda obtener un puesto de coordinador	Pues el proceso es bueno lo único malo es que a veces dependiendo de la oficina a la que atiendas se tardan en mandarte los folios		Si, no todo lo que ella llega a saber este... que si este negocio va bien que si esto va mal este algún movimiento que se va a dar en la unidad pues si me lo comenta lo platicamos, pues si tenemos buena comunicación.
Reconocimiento	Clima laboral	Satisfacción Laboral	Liderazgo	Relaciones interpersonales
Pues si, yo creo que si he sido valorado digo uno quisiera más reconocimiento, tanto económico, como este cómo del tipo este verbal pero al final yo creo que si se ha valorado	Pues cuando yo entre era muy cordial, era muy ameno al ambiente pero ahora ya se convirtió como que muy tenso ahorita como que cada quien se rasca con sus uñas y pues yo no se nada de los demás y antes no era... pues como que había más armonía como que más apoyo incluso, por lo de los pasteles en los cumpleaños pues era más ameno el ambiente... ahora ya casi no se acostumbra	Me siento orgulloso pertenecer a esta empresa que desde que entre me ha dado muchos oportunidades este... de crecimiento y pues a gusto. Este.... pues tengo la satisfacción de tener, este... las cuentas que llevo en orden de no dejar ningún cabo suelto, de saber cómo hago mi trabajo y que lo hago bien.	yo creo que el liderazgo es bueno solamente que le falta un poquito de reconocimiento y de humildad hacia toda su unidad de negocio	No, en general es por la buena relación que uno trata de llevar con ellos porque de no ser así este el ambiente sería muy tenso.
Actor C				
Igualdad	Equidad	Capacitación	Estrategias	Libertades
Al principio esa diferencia si se notaba mucho, era muy notoria. No te voy a decir, que ya es equilibrada no, todavía hay algunas preferencias pero yo creo que en		Creo que tengo una capacitación, muy básica, considero que todo lo que yo necesite saber más, tengo que buscarlo por mi cuenta, si considero que podría haber una mejor capacitación, finalmente para	Ser paciente, muy paciente y tolerante, demostrar las cosas con hechos	Si toma en cuenta lo que yo pienso, lo que yo creo, mis ideas y mis opiniones, él me toma en cuenta como yo a él, como parte del equipo para poder trabajar. Yo si siento la libertad de cuando

algún momento eso va a dejar de ser así, bueno claro si seguimos en este equipo. Todavía hay trabas por el hecho de ser mujer, porque todavía vivimos en una sociedad que aunque ya esta más abierta sigue siendo machista.		problemas diarios. Creo que si fue un curso muy pobre, no sólo, por los contenidos si no por el poco compromiso que habia de los sus expositores, por ese lado si pienso que fue una pérdida de tiempo para muchos, porque era repetirles algo que ya sabían y pues era lo mismo que aprendías en el día a día.		veo algo que no me gusta, no que no me guste, si no algo que no va de acuerdo a nuestras normas, reglas o las políticas, si me siento con una libertad de opinar.
Valores	Desarrollo Profesional	Proceso	Presupuesto	Información
Creo que la dirección se maneja muy por encima del área, no solo de esta área si no de todas, y no creo, nunca me he dado cuenta que los valores de los que la empresa se jacta y todo ese compromiso con el que se supone que tenemos como organización, sea llevado hasta ese nivel		Desde el hecho que una deje una etapa antes del proceso de un folio, donde se captura la información y no la envía, desde el hecho que no le metan la información completa o no tenga la información completa y tener que hacerlo a ciegas muchas veces no es posible, y el hecho de tener que esperar o que alguien me tenga que dar una respuesta, esa ha sido la primera limitante, y luego también cuando dependo de otra área que me tiene que dar un visto bueno de lo que estoy proponiendo de lo que estoy ofertando y me tardan la respuesta por "x" o "y", y eso también me detiene mucho		Respecto a la información pues, no es tan difundida como se esperaría, pero finalmente sabemos dónde podemos encontrarla, la información básica necesaria, para desarrollar mi trabajo
Reconocimiento	Clima laboral	Satisfacción Laboral	Liderazgo	Relaciones interpersonales
Si, en primera siento que dentro de mi pequeño equipo de trabajo, si lo han reconocido, pero ya a nivel área, también siento que ya ha sido reconocido	Creo que existe un favoritismo si, si lo creo, dentro del área si creo que hay personas que son más preferidas que otras, e incluso dentro de los equipos como tal, una divisional un grupo o un área, si creo que sea favorita dentro de toda el área, si creo en eso y si me siento protegida,	El hecho de sentir que soy que soy capaz, más que nada demostrarme que soy capaz de muchas cosas, en el poco tiempo, porque llevo muy poco tiempo, pues que tengo la capacidad de aprendizaje, de estar ya en cierto punto al mismo nivel de muchos de mis compañeros, o al nivel que se espera de mi.	Considero que algunos prefieren imponerse y lo único que han logrado es gente descontenta, que piense que en algún momento se va a ir porque no le cae bien a su jefe. Creo que es un liderazgo basado en objetivos, que lo único que le interesa a ese	Es cordial, pero no se cuanto de esa cordialidad sea, no hipocresía porque esa no es la palabra que quiero, no sé cuánto de esa cordialidad sea de verdad. En algunos casos el tener buenas relaciones me ha ayudado, o al salir de un problema que yo tenga o incluso si haya tenido alguna

	<p>pues hasta cierto punto si, si se que podría, si simplemente si tendría algún problema o quisiera proponerme para alguna situación, si creo que habría una preferencia.</p>		<p>tipo de líder es alcanzar sus metas y ya no decir tus metas individuales</p>	<p>vez un obstáculo o a lo mejor para liberar un control técnico o para pedir información.</p>
--	--	--	---	--

Actor D				
Igualdad	Equidad	Capacitación	Estrategias	Libertades
<p>La directora no parte de un sentido de humanismo no lo demuestra y si lo tiene no lo demuestra. Si, como es posible que tenga puros responsables hombres, casi, casi no hay una mujer que pueda impulsar para tener dentro de todos los responsables una mujer, no, o sea yo lo único que veo, es que o sea quien sabe no, es que hiciéramos algo por sustitución que el próximo responsable o director sea hombre por que son puros hombres en la línea y ella no se ha preocupado por traer a una mujer en la línea de responsables generales</p>	<p>Que caso tiene a veces dar más de ti y ver crecer a una unidad para el logro de unos cuantos o satisfacción de unos cuantos y que no lo veas reflejado en ti, finalmente, el hecho de que logres el crecimiento de la Unidad, uno es conservar tu trabajo, pero tienes ya tienes suficiente con que todos los días estás tratando de conservar tu trabajo por que es la verdad, y yo creo si, no es que no estés inseguro sino que siempre tienes una cierta inquietud que si tu trabajo lo vas a poder conservar por un logro y si no lo logras que va a pasar, no te sientes de igual manera responsable del crecimiento de la unidad, ni involucrado en el crecimiento de la unidad y además no crece la unidad tu te sientes señalado, no.</p>	<p>El proyecto fue vendido de la siguiente forma: que era integración del área, capacitación, unificación de criterios y finalmente descentraliza r. Yo creo que se ha logrado la integración se ha logrado; el de unificación de criterios yo creo que se esta logrando. yo creo que desde hace un año; en capacitación de información hace falta pero hace falta calidad</p>	<p>Debemos de hacer reuniones en donde podamos compartir reflexiones que hacemos de nuestras mismas gestiones y aprender nuevas técnicas, nuevas formas de asegurar, nuevos análisis y no quedarnos nada más con lo nuestro el hecho de que estén sentados en su lugar trabajando y trabajando no es lo mejor</p>	<p>Mmm.. si ha habido muchos choques por que a veces no se pueden decir las cosas, por lo mismo que hace falta redefinir las decisiones, por que en ocasiones, las decisiones más apegadas para llegar a tu presupuesto, no dejas de tener en mente la parte técnica o el resultado técnico</p>
Valores	Desarrollo Profesional	Proceso	Presupuesto	Información
<p>Yo siento que no es la empresa son las personas las que no hacen efectiva los valores personales como: la responsabilidad, la moralidad, la</p>	<p>Me siento parte del crecimiento más no me siento haber crecido igual que la unidad, no me he sentido que he crecido en la parte de funciones, de responsabilidades,</p>	<p>En la definición del proceso, si hay problemas yo creo que debería ser más público</p>	<p>Nosotros no debemos de preocuparnos por cumplir un presupuesto, esa petición fue por área comercial por</p>	<p>Yo con mi equipo de trabajo tengo reunión o tengo información diaria de lo que esta pasando en el área, si hay cambios también se los manifiesto para que estén conscientes de los</p>

dedicación del trabajo algunas áreas o algunas personas lo demuestran pero otras no yo siento que no depende mucho de la empresa sino las personas	sueldos. Esa parte yo no la he sentido.	en la parte de contratos, público interno, público en general, no público en general sino público interno la definición de contratos	que ellos pensaban y decían que como nosotros tenemos nuestro sueldo ganado ya no hacíamos lo posible por ganar cuentas por cerrar cuentas.	cambios. Debería de haber más, una publicación de MAPFRE exclusivamente, actualmente las conozco, pero políticas existen, manuales algunos pero debería de haber más para la gente nueva que viene por que seguimos ocupando incluso tarifas de otras compañías.
Reconocimiento	Clima laboral	Satisfacción Laboral	Liderazgo	Relaciones interpersonales
Yo no me siento ni necesario, ni reconocido, ni importante, solamente yo se que lo que me estén encomendando lo estoy haciendo, él reconocimiento me lo doy yo prácticamente, de que me siento tranquilo por lo que estoy haciendo.	No, de mi parte personal no. Yo creo que todas las personas que estamos aquí de fueras no nos sentimos tan bien por que acudimos por una necesidad de trabajo, el mismo trabajo que hacemos aquí lo hacíamos allá, no estamos trabajando mejor aquí que allá... es lo mismo, en conclusión, yo estoy aquí por una necesidad de trabajo, por una promesa de regresar sino no estuviera aquí. Yo, en lo particular me siento libre, controlado a veces, en ocasión, controlado, casi en el mayor tiempo me siento libre y me siento, este... con cierta libertad de decisiones	Yo me siento bien pero debo de reconocer que esto es derivado a la experiencia que tengo, la verdad me siento apoyado por la experiencia que tengo y por lo mismo demuestro cierta seguridad en el trabajo	No todos los cambios se nos comentan, de los jefes hacia nosotros no nos comentan todo, pero en cuanto a mi me comentan un cambio yo si se los externo a mi equipo de trabajo. No, la verdad es que no se nos comentan nada, efectivamente, ellos toman sus decisiones, es una compañía en que no todo fluyen siempre se atora arriba y eso no es bueno y al final no se, no se, si eso sea bueno o malo pero no fluye la información	

La transcripción se incluye en el anexo del trabajo en la cuál se podrá corroborar la textualidad de lo dicho y el contexto en el cuál se dijo (Anexo 13)

Lectura vertical

Igualdad

- A. Tienes que ser una mujer muy, muy capaz para que se te reconozca, o realmente no existe la igualdad, ó sea vamos a decir una mujer que logra un puesto ejecutivo tiene que ser como dos veces mejor que un hombre para lograrlo.
- B. Yo he visto que principalmente en el área de daños si hay como que preferencias y este... consentidos digo yo creo que eso no influye mucho en el desempeño del área pero yo creo que si influye mucho en el ambiente laboral.
- C. Al principio esa diferencia si se notaba mucho, era muy notoria.
No te voy a decir, que ya es equilibrada no, todavía hay algunas preferencias pero yo creo que en algún momento eso va a dejar de ser así, bueno claro si seguimos en este equipo.
Todavía hay trabas por el hecho de ser mujer, porque todavía vivimos en una sociedad que aunque ya está más abierta sigue siendo machista.
- D. La directora no parte de un sentido de humanismo no lo demuestra y si lo tiene no lo demuestra. Si, como es posible que tenga puros responsables hombres, casi, casi no hay una mujer que pueda impulsar para tener dentro de todos los responsables una mujer, no, o sea yo lo único que veo, es que o sea quien sabe no, es que hiciéramos algo por sustitución que el próximo responsable o director sea hombre por que son puros hombres en la línea y ella no se ha preocupado por traer a una mujer en la línea de responsables generales.

Todos los actores coinciden en que existe desigualdad en la unidad de daños, pero difieren en el tipo, ya que tanto el actor A, actor C y actor D, indican que existe una desigualdad de género, cita actor A: “una mujer que logra un puesto ejecutivo tiene que ser como dos veces mejor que un hombre”, mientras que el actor B, considera que:” hay como que preferencias y este... consentidos”.

Equidad

- A. Yo creo que no está bien repartida, ósea las cargas de trabajo no están repartidas, vamos a decir para la capacidad de equipo, hay equipos muy cargados y hay equipos muy sobrados.
- B. Si, este... sin duda necesitamos más apoyo de la dirección porque el área te hace la misma cantidad de personal que cuando inicio el proyecto de aviación, más sin embargos las cuentas han aumentado en un 50 % en un 70 % entonces, ya no es la misma atención que tú le das a una cuenta que tienes 100 cuentas que cuando tienes 30 cuentas, entonces, si hubiera una persona más en el equipo.
- C. ...
- D. Que caso tiene a veces dar más de ti y ver crecer a una unidad para el logro de unos cuantos o satisfacción de unos cuantos y que no lo veas reflejado en ti, finalmente, el hecho de que logres el crecimiento de la Unidad, uno es conservar tu trabajo, pero tienes ya tienes suficiente con que todos los días estás tratando de conservar tu trabajo porque es la verdad, y yo creo sí, no es que no estés inseguro sino que siempre tienes una cierta inquietud que si tu trabajo lo vas a poder conservar por un logro y si no lo logras que va a pasar, no te sientes de igual manera responsable del crecimiento de la unidad, ni involucrado en el crecimiento de la unidad y además no crece la unidad tú te sientes señalado, no.

Sobre este tema, cada actor tiene un percepción diferente de la realidad, con respecto a la equidad en la Unidad de Negocio de Daños, el actor A, indica que existe el personal suficiente pero, “hay equipos muy cargados y hay equipos muy sobrados”, mientras que el actor B, menciona “sin duda necesitamos más apoyo de la dirección”, el cual expresa la necesidad de más personas de apoyo en el área, el actor D nos expresa “Que caso tiene a veces dar más de ti y ver crecer a una unidad para el logro de unos cuantos o satisfacción de unos cuantos y que no lo veas reflejado en ti”, el actor C se abstuvo de hablar del tema.

Capacitación

- A. Ósea si realmente este sistema de capacitación hubiera funcionado y se hubieran metido y se hubieran realmente interesado pues hubiera sido un éxito no...., y bueno nunca es tarde para intentarlo.
- B. Las herramientas que me han dado son buenas a la mejor hace falta digo un poquito más de cursos, de conocimientos técnicos pero... digo los conocimientos básicos y necesarios pues si me los han dado.
- C. Creo que tengo una capacitación, muy básica, considero que todo lo que yo necesite saber más, tengo que buscarlo por mi cuenta, si considero que podría haber una mejor capacitación, finalmente para problemas diarios. Creo que si fue un curso muy pobre, no sólo, por los contenidos si no por el poco compromiso que había de los sus expositores, por ese lado si pienso que fue una pérdida de tiempo para muchos, porque era repetirles algo que ya sabían y pues era lo mismo que aprendías en el día a día.
- D. El proyecto fue vendido de la siguiente forma: que era integración del área, capacitación, unificación de criterios y finalmente descentralizar. Yo creo que se ha logrado la integración se ha logrado; el de unificación de criterios yo creo que se esta logrando.
...yo creo que desde hace un año; en capacitación de información hace falta pero hace falta calidad.

La capacitación que se otorga, actualmente, en la compañía para los integrantes de la Unidad de Negocio de Daños, es considerada por el actor D, con “falta calidad”, y el actor C describe al curso como “fue un curso muy pobre, no sólo, por los contenidos si no por el poco compromiso que había de los sus expositores”, tanto como el actor A Y D, no difieren de esta apreciación, por lo tanto, es importante señalar que la capacitación que imparte actualmente la compañía para el desarrollo, no es percibida por los actores como una capacitación, si no como una “pérdida de tiempo para muchos.”

Estrategia

- A. Lo que se hace es eso se da atención lo más rápido posible de las cuentas que les urge. Se le da seguimiento a toda la cartera, se le da seguimiento a la renovación.
- B. Este... ser cordial con los clientes y con los agentes, principalmente, con el área comercial, una buena estrategia tener una buena relación, tanto, con la gente de emisión
- C. Ser paciente, muy paciente y tolerante, demostrar las cosas con hechos
- D. Debemos de hacer reuniones en donde podamos compartir reflexiones que hacemos de nuestras mismas gestiones y aprender nuevas técnicas, nuevas formas de asegurar, nuevos análisis y no quedarnos nada más con lo nuestro el hecho de que estén sentados en su lugar trabajando y trabajando no es lo mejor

En este punto que es una de los más importantes, para el desarrollo de la organización de acuerdo a las estrategias que se establece cada actor como parte de la Unidad de Negocio de Daños, de los cuales tres de ellos actor A,B Y C, coinciden en dar una atención mas rápida, ser cordial y tolerante con el área comercial, mientras que el actor B, maneja como estrategia “hacer reuniones en donde podamos compartir reflexiones que hacemos de nuestras mismas gestiones y aprender nuevas técnicas, nuevas formas de asegurar, nuevos análisis”

Libertades

- A. No, libertad de opinión no, no les gusta a los jefes que los cuestionen en ningún punto, ósea de hoy por hoy, no en otras épocas ha sido mucho más fácil.
El jefe siempre tiene la razón no hay que cuestionarlo ni hacerle ver sus errores.
- B. Este si, si de hecho ella me da mucha libertad de opinar, de proponer, de administrar, este... la forma en que trabajamos, entonces, yo en ese aspecto si estoy muy a gusto con ella.
- C. Si toma en cuenta lo que yo pienso, lo que yo creo, mis ideas y mis opiniones, él me toma en cuenta como yo a él, como parte del equipo para poder trabajar.

Yo si siento la libertad de cuando veo algo que no me gusta, no que no me guste, si no algo que no va de acuerdo a nuestras normas, reglas o las políticas, si me siento con una libertad de opinar.

- D. Mmm.. si ha habido muchos choques porque a veces no se pueden decir las cosas, por lo mismo que hace falta redefinir las decisiones, por que en ocasiones, las decisiones más apegadas para llegar a tu presupuesto, no dejas de tener en mente la parte técnica o el resultado técnico.

En este tema se expresan los actores sobre las libertades con las que se cuenta en la Unidad de Negocio de Daños, como parte complementaria al ambiente laboral, los actores A y D, tienen una jerarquía mayor a los actores B y D, consideran que no hay libertad de opinión, mientras que los actores B y D, piensan que si hay libertad de opinión con sus jefes inmediatos y hasta ese nivel se limita el flujo de comunicación.

Valores

- A. La filosofía de Mapfre, es muy buena pero a la mejor queda en filosofía, por lo menos en nuestra unidad, bueno en algunas áreas de Mapfre, también se queda en filosofía, nuestra unidad no es la única, ósea si es cierto que existe esa idea, que bueno al final es un principio, y es algo mejor que nada, pero que sea la realidad pues no, no lo es.
- B. Pues si y no porque hay partes muy buenas que se asemejan a los valores de la institución y hay otros que de plano no tiene congruencia lo que hace con los valores de la institución.
- C. Creo que la dirección se maneja muy por encima del área, no solo de esta área si no de todas, y no creo, nunca me he dado cuenta que los valores de los que la empresa se jacta y todo ese compromiso con el que se supone que tenemos como organización, sea llevado hasta ese nivel
- D. Yo siento que no es la empresa son las personas las que no hacen efectiva los valores personales como: la responsabilidad, moralidad, la dedicación del trabajo algunas áreas o algunas personas lo demuestran pero otras no yo siento que no depende mucho de la empresa sino las personas.

Los actores A, B y C, coinciden en que los valores existen, pero no son aplicados en la compañía, pero por el contrario en factor D, considera que los valores deben ser ejercido por todo el personal y no esperar a ver a un alto directivo aplicando dichos valores.

Desarrollo profesional

- A. Y pues ahora si que voy por la jubilación, ósea ya realmente no tengo mucha perspectiva, a si que me dejen crecer, y que me den la oportunidad de desarrollo
- B. Pues yo si espero de la empresa espero que me de oportunidad de crecimiento, si quiero permanecer mucho tiempo aquí en la empresa, si... siguiente objetivo es pues una coordinación aunque se que en el área de daños no es muy común que a los operativos (a los suscriptores) se les de la oportunidad de ser coordinadores pero si hay casos...entonces, pues yo no pierdo la esperanza de que pueda obtener un puesto de coordinador
- C. ...
- D. Me siento parte del crecimiento más no me siento haber crecido igual que la unidad, no me he sentido que he crecido en la parte de funciones, de responsabilidades, sueldos. Esa parte yo no la he sentido.

En este tema se refleja las expectativas de desarrollo profesional, que percibe cada actor dentro de la Unidad de Negocio de Daños, y podemos dar cuenta que cada uno de ellos tiene una expectativa diferente en cuando a su desarrollo profesional, está diferencia marcan la pauta de lo que espera cada actor; mientras que el actor C, se abstuvo de hablar sobre el tema

Proceso

- A. Pues es una falta de estandarización, una falta de política más concreta, ósea al final yo creo que si, por ejemplo ciertas políticas, las bajaran pues tú podrías dar una respuesta más rápida si no necesitas la autorización del jefe.
- B. Pues el proceso es bueno lo único malo es que a veces dependiendo de la oficina a la que atiendas se tardan en mandarte los folios.

- C. Desde el hecho que una deje una etapa antes del proceso de un folio, donde se captura la información y no la envía, desde el hecho que no le metan la información completa o no tenga la información completa y tener que hacerlo a ciegas muchas veces no es posible, y el hecho de tener que esperar o que alguien me tenga que dar una respuesta, esa ha sido la primera limitante, y luego también cuando dependo de otra área que me tiene que dar un visto bueno de lo que estoy proponiendo de lo que estoy ofertando y me tardan la respuesta por “x” o “y”, y eso también me detiene mucho.
- D. En la definición del proceso, si hay problemas yo creo que debería ser más público en la parte de contratos, público interno, público en general, no público en general sino público interno la definición de contratos

En cuanto al proceso tanto el actor B y C, Coinciden que el proceso se detiene, en el momento en que dichos actores necesitan interactuar con terceros y que éstos no respondan de forma rápida a las necesidades requerida, mientras que el actor A y D, consideran que el proceso es más lento por la falta de política más concretas.

Presupuesto

- A. Nada más es todo lo que se ve en la junta, de todos los lunes cuanto llevas de presupuesto y a cuanto vas a llegar.
- B. ...
- C. ...
- D. Nosotros no debemos de preocuparnos por cumplir un presupuesto, esa petición fue por área comercial por que ellos pensaban y decían que como nosotros tenemos nuestro sueldo ganado ya no hacíamos lo posible por ganar cuentas por cerrar cuentas.

En cuanto al presupuesto, solo los actores A y D que son los actores con más jerarquía les representa un tema de suma importancia, de hecho el actor D considera que “no debemos de preocuparnos por cumplir un presupuesto”, por el contrario, los actores B y D con menor jerarquía, no les representa un tema

importante, ya que no se tomó en cuenta dicho tema ya que a ellos se les presiona únicamente en el cumplimiento de tiempo respuestas a los folios.

Información

- A. No, es muy raro, ósea no y por ejemplo, si reaseguro ya cambio el formato pues lo cambian pero así que se actualicen los criterios que comentemos, casos especiales un caso de siniestro, como problema o como operar eso no.
- B. Si, no todo lo que ella llega a saber este... que si este negocio va bien que si esto va mal este algún movimiento que se va a dar en la unidad pues si me lo comenta lo platicamos, pues si tenemos buena comunicación.
- C. Respecto a la información pues, no es tan difundida como se esperaría, pero finalmente sabemos dónde podemos encontrarla, la información básica necesaria, para desarrollar mi trabajo
- D. Yo con mi equipo de trabajo tengo reunión o tengo información diaria de lo que está pasando en el área, si hay cambios también se los manifiesto para que estén conscientes de los cambios.
Debería de haber más, una publicación de MAPFRE exclusivamente, actualmente las conozco, pero políticas existen, manuales algunos pero debería de haber más para la gente nueva que viene, porque seguimos ocupando incluso tarifas de otras compañías.

La información vertical por parte de la institución hacia sus colaboradores es muy limitada, pero al contrario de esto, la comunicación que existe de forma horizontal entre los colaboradores es abierta y hay libertad de expresión entre iguales.

Podemos destacar que los flujos de comunicación únicamente se dan de forma descendente y vertical, debido a que por estructura (coordinación y responsables) son los que pueden manejar la información.

Reconocimiento

- A. Si creo que si hay veces, bueno al final en algunas cosas o algo así, se dan una idea, dices bueno pero por lo menos se ve que se. Pero bueno la dirección también tiene su manera de ser, y entonces como que no se le da ese factor
- B. Pues si, yo creo que si he sido valorado digo uno quisiera más reconocimiento, tanto económico, como este cómo del tipo este verbal pero al final yo creo que si se ha valorado
- C. Si, en primera siento que dentro de mi pequeño equipo de trabajo, si lo han reconocido, pero ya a nivel área, también siento que ya ha sido reconocido
- D. Yo no me siento ni necesario, ni reconocido, ni importante, solamente yo se que lo que me estén encomendando lo estoy haciendo, él reconocimiento me lo doy yo prácticamente, de que me siento tranquilo por lo que estoy haciendo.

Los actores A,B y C, dentro de la Unidad de Negocio de Daños, si se consideran reconocidos o que se valora su trabajo, pero al contrario, de estas percepciones personales el actor D, no tiene la misma apreciación a su persona por lo que cita: “Yo no me siento ni necesario, ni reconocido, ni importante”

Clima Laboral

- A. Estándar, yo creo de las dos yo creo que ni llegas al grado de ser agradable ni llega al grado de ser tenso ósea cada quien hace su trabajo, y en general, procuramos no meternos con el vecino.
Los que ya tenemos mucho en Mapfre sabemos que las políticas hay que seguirlas, porque el día que te atrapan fuera de una política, y no tienes argumentos de defensa, te corren
- B. Pues cuando yo entre era muy cordial, era muy ameno al ambiente pero ahora ya se convirtió como que muy tenso ahorita como que cada quien se rasca con sus uñas y pues yo no se nada de los demás y antes no era... pues como que había más armonía como que más apoyo incluso, por lo de los pasteles en los cumpleaños pues era más ameno el ambiente... ahora ya casi no se acostumbra eso

- C. Creo que existe un favoritismo si, si lo creo, dentro del área si creo que hay personas que son más preferidas que otras, e incluso dentro de los equipos como tal, una divisional un grupo o un área, si creo que sea favorita dentro de toda el área, si creo en eso y si me siento protegida, pues hasta cierto punto si, si se que podría, si simplemente si tendría algún problema o quisiera proponerme para alguna situación, si creo que habría una preferencia
- D. No, de mi parte personal no. Yo creo que todas las personas que estamos aquí de fueras no nos sentimos tan bien por que acudimos por una necesidad de trabajo, el mismo trabajo que hacemos aquí lo hacíamos allá, no estamos trabajando mejor aquí que allá... es lo mismo, en conclusión, yo estoy aquí por una necesidad de trabajo, por una promesa de regresar sino no estuviera aquí.
- Yo, en lo particular me siento libre, controlado a veces, en ocasión, controlado, casi en el mayor tiempo me siento libre y me siento, este... con cierta libertad de decisiones

El clima laboral que percibe cada uno de los actores, depende mucho del entorno que lo rodea y de la situación personal de cada uno de ellos, ya que mientras que el Actor A considera que el ambiente de trabajo es neutral, existe el temor de un posible despido, por no llevar a cabo las políticas, pero como contra punto el actor C, reflexiona que su posición en la unidad de trabajo, es como la clasifican sus compañeros de trabajo, como de favoritismo.

A su vez el actor C lo considera como cierta esta clasificación por lo que cita: “si creo que sea favorita dentro de toda el área, si creo en eso y si me siento protegida”, el actor D, “en lo particular me siento libre, controlado a veces, en ocasión, controlado, casi en el mayor tiempo me siento libre y me siento, este... con cierta libertad de decisiones” actualmente se encuentran laborando fuera de su ciudad donde residía con su familia, por un requerimiento de la compañía, “Yo creo que todas las personas que estamos aquí de fueras no nos sentimos tan bien por que acudimos por una necesidad de trabajo”

Satisfacción laboral

- A. Por ejemplo dices, tengo un presupuesto altísimo, pero voy a llegar, y llego y para mi es una satisfacción, yo misma me satisfago diciéndome, lo logre y ahora voy por eso, y así me pongo mis retos. y aparte los seguros me encantan me fascinan, así como la fidelidad a la empresa o cosas.
- B. Me siento orgulloso pertenecer a esta empresa que desde que entre me ha dado muchas oportunidades este... de crecimiento y pues a gusto.
Este.... pues tengo la satisfacción de tener, este... las cuentas que llevo en orden de no dejar ningún cabo suelto, de saber cómo hago mi trabajo y que lo hago bien.
- C. El hecho de sentir que soy que soy capaz, más que nada demostrarme que soy capaz de muchas cosas, en el poco tiempo, porque llevo muy poco tiempo, pues que tengo la capacidad de aprendizaje, de estar ya en cierto punto al mismo nivel de muchos de mis compañeros, o al nivel que se espera de mi.
- D. Yo me siento bien pero debo de reconocer que esto es derivado a la experiencia que tengo, la verdad me siento apoyado por la experiencia que tengo y por lo mismo demuestro cierta seguridad en el trabajo

En este punto, los cuatro actores coinciden, en que la satisfacción reside, en el efectivo desenvolvimiento en sus labores dentro de la Unidad de Negocio de Daños

Liderazgo

- A. Yo creo que si hay que reconocer, a mi directora que a sabido escoger personas idóneas, ósea si, si tiene al final, si sabe lo que hace si tiene el toque o la visión de escoger gente adecuada, a mi jefe incluso le reconozco su capacidad, ósea no es que no la tenga si no a lo mejor no es el modo, ósea lo que les critico es el modo la manera de cómo son la parte humana pero la parte técnica la parte de compañía son consistentes efectivos.
- B. Yo creo que el liderazgo es bueno solamente que le falta un poquito de reconocimiento y de humildad hacia toda su unidad de negocio

C. Considero que algunos prefieren imponerse y lo único que han logrado es gente descontenta, que piense que en algún momento se va a ir porque no le cae bien a su jefe.

Creo que es un liderazgo basado en objetivos, que lo único que le interesa a ese tipo de lider es alcanzar sus metas y ya no decir tus metas individuales

D. No todos los cambios se nos comentan, de los jefes hacia nosotros no nos comentan todo, pero en cuanto a mi me comentan un cambio yo si se los externo a mi equipo de trabajo.

No, la verdad es que no se nos comentan nada, efectivamente, ellos toman sus decisiones, es una compañía en que no todo fluyen siempre se atora arriba y eso no es bueno y al final no sé, no sé, si eso sea bueno o malo pero no fluye la información.

Actor A, “Yo creo que si hay que reconocer, a mi directora que a sabido escoger personas idóneas, ó sea si, si tiene al final, si sabe lo que hace si tiene el toque o la visión de escoger gente adecuada” como complemento el actor B, considera que debe haber más reconocimiento y humildad, mientras que el actor C, describe la imposición como liderazgo y dicho liderazgo basado en las metas, que lo único que ha logrado es gente descontenta y la falta de comunicación vertical de la alta dirección a los colaboradores de menor jerarquía

Relaciones interpersonales

A. Considero que si, de repente cuando llego el equipo nuevo, si había mucha tensión porque venía el equipo del jefe, y nosotros que ya estábamos los viejos, y los que no servíamos pa’ nada, pero ya después creo que se alimara las perezas y al final, yo creo que las cosas por su propio peso caen, entonces cada quien va valorando, quien realmente es quien, y al final si obtienes un buen trato, y de mas

B. No, en general es por la buena relación que uno trata de llevar con ellos porque de no ser así este el ambiente sería muy tenso.

C. Es cordial, pero no se cuanto de esa cordialidad sea, no hipocresía porque esa no es la palabra que quiero, no sé cuánto de esa cordialidad sea de verdad.

En algunos casos el tener buenas relaciones me ha ayudado, o al salir de un problema que yo tenga o incluso si haya tenido alguna vez un obstáculo o a lo mejor para liberar un control técnico o para pedir información.

D. ...

Los actores A, B y C, coinciden que se debe de procurar tener una buena relación con los compañeros e interactuar, en el día a día, con los demás compañeros del área se vuelva tensa y como resultado de esa convivencia cordial, puede llegar a tener beneficios, como por ejemplo: liberación de pólizas, antes de su tiempo de respuesta determinado entre otras situaciones.

Lectura horizontal

Mediante una lectura horizontal, realizada a las entrevistas, conoceremos cuáles son los rasgos o características principales de los actores involucrados.

Actor A

Se considera dentro de la compañía tiene desventajas por el hecho de ser mujer, por lo cual se exige más de lo que le solicitan, ya que su trabajo tiene la peculiaridad de que le gusta mucho, y sus satisfacciones personal se ve reflejado en cumplimiento de las metas que se propone a corto plazo, aunque para poder llevar a cabo su trabajo, tenga obstáculos debido a que no hay una libre expresión sobre lo que se piensa.

Las cargas de trabajo no son equitativas y que existen diferentes favoritismos pero contra esto, ella lo compensa con su esfuerzo y dedicación, aun no importando que ella misma no se considera con expectativas reales de desarrollo a futuro.

Su gusto por los seguros y la fidelidad que guarda a las empresas, ha sido motivo de que sienta que se le ha reconocido dentro de la compañía y aunque los programas que brinda la institución para el desarrollo profesional de los empleados no hubieran sido un éxito, mantiene el optimismo ya que comenta “que nunca es tarde para intentarlo”

Actor B

Se siente orgulloso de pertenece a esta empresa, se considera una persona ordenada; durante el tiempo que ha trabajado en la Unidad de Negocio de Daños, se ha dado cuenta del favoritismo que impera en esta área, pero no pierde la esperanza de ocupar un puesto más alto.

Para lograr un desarrollo profesional sus herramienta que emplea: es ser cordial con el área comercial, clientes y agentes, también, aprovecha la buena comunicación y disponibilidad que existe con su jefa, de la cuál ha recibido todos los conocimientos con los que cuenta respecto a esta área.

El área de Cascos y Aviones carece de cursos de capacitación, por tal motivo la única información que recibe es por medio de su jefe, también, se ha dado cuenta que el clima laboral ha cambiado bastante ya que antes era más de compañerismo y convivía más con el área, pero actualmente, dentro de la interacción del día a día, percibe un ambiente más tenso, y a pesar de que su carga de trabajo alta considera que los procesos de trabajo no se realizan de forma óptima. Él siente que ha sido reconocido por sus esfuerzos dentro de la unidad.

Actor C

Es una persona que está orgullosa de su capacidad de aprendizaje y la satisfacción personal de saber que pertenece a una buena en empresa con sus pros y contras, en general, buena empresa; actualmente, se considera así mismo que se encuentra al mismo nivel que muchos de sus compañeros.

Se representa como una de las personas que es señala por los demás como una de las que goza de favoritismos, lo cual le ha dado una cierta seguridad de confort en su área de trabajo, considera tener el reconocimiento tanto de su equipo de trabajo como a nivel área, entre sus estrategias es seguir siendo paciente, tolerante y demostrar las cosas con hechos.

La capacitación que ha recibido la considera pobre y demasiado básica, tiene muy buena comunicación con su jefe; si existe una libertad de opinión, cree que el liderazgo que se maneja es basado en objetivos, lo único es alcanzar sus metas a costa de gente descontenta.

Actor D

En cuestiones laborales se siente bien esto derivado de la experiencia con la que cuenta, actualmente, el actor fue trasladado desde su ciudad de residencia (Puebla) al Estado de México (Huixquilucan, en el corporativo de MAPFRE ubicado en Interlomas), por cuestiones laborales.

Accedió al traslado por una necesidad de trabajo y por una promesa de regresar, por eso es que aun sigue ahí, al parecer no se está muy integrado a la empresa ya que manifiesta que no se siente necesario, ni reconocido, ni importante, y a veces, no siente la necesidad de dar más.

Cree que no tiene caso ayudar al crecimiento de un área si considera que sólo se va a ver reflejado en unos pocos y no en él, así mismo, se da cuenta que no toda la información es compartida, siempre se conserva en los niveles más altos, su actual puesto como técnico de daños está comprometido a la exigencia del jefe el cual le demanda llegar a un presupuesto comercial y esto conlleva a descuidar el resultado técnico de su área que al fin y al cabo, es lo primero debería cuidar, por lo cual considera que el área técnica no debería regirse por un objetivo comercial.

Sobre los valores considera que la empresa no es la responsable de hacerlos inculcarlos, sino, que el personal es el que tiene que hacerlos valer en el día a día; respecto a la capacitación, considera que se han llevado a cabo algunos de los objetivos previamente establecidos, en general, a faltado calidad en los cursos.

No considera que haya igualdad en lo laboral principalmente lo referente a las mujeres y si considera que a ellas les cuesta más trabajo llegar a puestos ejecutivos que a un hombre.

En las entrevistas se tocaron temas actuales dentro de la Unidad de Negocio de Daños y se puede hacer la distinción de la diversidad de personalidades no sólo en las áreas, sino también en tareas, por tanto, los actores toman el rol que les corresponde.

En los capítulos anteriores se obtuvieron resultados cuantitativos, dichos datos nos ayudaran para la construcción de los grupos de personas que integran la Unidad de Negocio de Daños. La información recabada ha sido el número de personas que la integran, profesión, edad, estado civil y personalidad. Con estos antecedentes se ha comenzado los grupos informales.

Por lo anterior, es importante conocer la realidad a través de las representaciones para construir comunicativamente un acuerdo colectivo, enfocando en entender la esencia y naturaleza de las cosas que ocurren dentro la unidad. La cotidianidad propiamente de la vida laboral, las prácticas sociales, las interacciones, las conductas; la manera de hablar y hacer las cosas se conocerá a través del análisis estructural de discurso.

3.9 Subculturas dentro de la Unidad de Negocio de Daños

Uno de los dilemas en la integración humana se enfoca a las diferencias individuales mismas que, lógicamente, provocan diferencias para relacionarte con el otro.

La dificultad o facilidad para colocarnos en un diferente plano al que diariamente vivimos cambiando la perspectiva que tenemos puede aligerar y hacer fluida la interacción humana.

El discurso que se obtuvo contiene la manera de pensar y las corrientes culturales de 4 subgrupos que sostienen a la organización por que los seres humanos que lo instituyen son ordenados por que establecen acuerdos para lograr la cohesión, el compromiso dentro sus grupos.

CARACTERIZACIÓN DE LOS ACTORES ENTREVISTADOS			
PANTERA	PAVO REAL	DELFIN	BUHO
IMPACIENTE	LE GUSTA TRABAJAR EN FORMA ESTRUCTURADA	RITMO MEDIO	ES UN TANTO INFLEXIBLE
ES IMPACIENTE, DESEA MÁS TIEMPO PARA INICIAR SUS PROYECTOS Y SEGUIR TRABAJANDO. CASI NO ES TOLERANTE	ES ORGANIZADO. PONE ATENCIÓN A SUS ACTIVIDADES Y A LOS DEMÁS	TRANQUILO, DESCONCENTRADO, SE AGOBIA CUANDO HAY PRESIONES	NO CAMBIA PLANES Y FECHAS. ES PERFECCIONISTA. PERMITE A LOS DEMÁS COMUNICARSE UNICAMENTE A SU MANERA

PRESIONA LOS DEMÁS	SE PRESENTA CON DEMASIADA ENERGÍA	ES CAUTELOSO PARA COMPROMETERSE CON LAS METAS	TIENE MÁS ORIENTACIÓN A LA TAREA QUE A LAS PERSONAS
ANDA ACELERADO. PRESIONA A LA GENTE DE LAS AREAS COMERCIALES ASUME COMPROMISOS. NO SE LIMITA	TIENE DISPOSICIÓN PARA REALIZAR LAS COSAS, COOPERA ES UNA PERSONA ACTIVA	LOGRA LAS METAS EN CONJUNTO CON OTRAS PERSONAS. EMPRENDE ACCIONES A MAYOR PRONTITUD	NO LE GUSTA QUE LO JUZGEN POR ESO PREFIERE NO INVOLUCRARSE EN LAS RELACIONES, SE LIMITA Y SE MANEJA EN CASE AL RESPETO CON LOS DEMÁS

ESPÍRITU COMPETITIVO	SE INTERESA POR TODO Y POR TODOS	SE INVOLUCRA PERSONALMENTE	PERMANECE OBJETIVO
LE GUSTA QUE SU ÁREA DE TRABAJO DE BUENOS RESULTADOS, POR TANTO, LE GUSTA EJERCER EL CONTROL PARA CUMPLIR SUS METAS	TRATA DE AYUDAR A LAS DEMAS ÁREAS, ES ESPONTANEO A LA HORA DE LOGRAR LAS METAS	NO SE RESERVA, SE ACERCA DEMASIADO CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO. INVOLUCRA A LOS COMPAÑEROS EN SUS ASUNTOS	LIMITA SUS SENTIMIENTOS, SE MANTIENE A PARTE. GENERALMENTE ESCUCHA AUNQUE NO LO PAREZCA

De acuerdo a lo anterior, se pudo conocer al otro por tres niveles que caracterizan a los actores, ésta interpretación se dio a partir de la observación, partiendo de lo que hacen; con esto se complementa lo que en la entrevista se le pregunto: qué opina y situándolo a hablar para saber que siente, que piensa y cómo observa.

A continuación se desglosará por área los grupos formales identificados dentro de la Unidad de Negocio de Daños:

Riesgo Industrial y Sencillo: 14

Corredores, Grandes Riesgos y Agropecuario: 6

Siniestros: 3

Actuaría y Reaseguro: 3

Responsables: 2

En total se identificaron 28 grupos formales para la ejecución de tareas rutinarias que no cambian, los actores de estos grupos invierten su esfuerzo y tiempo en el desempeño de sus funciones.

3.10 Grupos Informales

Los grupos informales están formados por personas que se identifican y coexisten independientemente de sus tareas organizacionales. Existen 15 grupos informales que se reúnen a la hora de la comida, y aproximadamente, hay 10 personas que no tienen ninguna afinidad con ningún grupo, incluso prefieren salir a comer solos.

GRUPOS INFORMALES				
RELIQUIAS	ESCANDALOSAS	LOS PREFERIDOS DE GNP	INVISIBLES	LA ÉLITE
Rosalba	Lorena	Oscar Amaury	Rodrigo	Francisco
Beatriz	Erika	Fernando	Lizbeth	Ariel
Ivonne	Guadalupe	Oswaldo	Juan Carlos	Carlos Eduardo
Arizbeth	Alejandra	Raul		Oscar
Celia		Erika		
Guadalupe				

MUSTIOS	LOS EXPLOTADOS	LA JAULA DE LAS LOCAS	CUCHILLITOS DE PALO	VAQUEROS
Bruno	Antonio	Efren	Andrea	Eduardo
Sara	Javier	Alejandro	Humberto	Edgar
Miriam	Alejandro	Armando	Sonia	Ricardo
		Ivan		Sergio
		Julio		

PEDERNALES	REPRIMIDOS	MOSCAS MUERTAS	LAS FEITAS DE AGRO	BITRES
Juan Pablo	Cesar	Raquel	Berenice	Isaac
Oscar	Edgar	Jaqueline	Angélica	Alfredo
Joaquín	Olinsser	Sandra	Verónica	Alfonso
Sergio		Miguel		Marco
		Sandra Guadalupe		Pedro
		Hortência		Hector
				Claudia
				Gil
				M.A. Camarillo

INDIVIDUALISTA
Eulalio
Isidro
Yoana
Epigmenio
Ximena
Sergio
Irma patricia
Antonio
Marcelo
Marisol
William

A continuación se conocerán las características de los grupos informales:

CARACTERIZACIÓN DE LOS GRUPOS INFORMALES				
RELIQUIAS	ESCANDALOSAS	LOS PREFERIDOS DE GNP	INVISIBLES	LA ÉLITE
Mujeres mayores de 30 años. Tranquilas, pacíficas, serenas. Pensamiento lento, casual. Tradicionalistas, conservadoras	Dinámicas, sociables, despreocupados, cooperativas. Sentimentales. Logran sus metas. Son reconocidas, abiertas y animadas y entusiastas.	Su calidad se basa en el juicio. Se sienten especiales. Logran sus metas a costa de otras personas. Sus acciones son exageradas. Sus expresiones son dramáticas	Pensamientos orientados a sueños o pueden parecer imprecisos, informales, causales. Lentos. Despreocupados sin sentidos de urgencias.	Formales, orientados al resultado, reservados, cautelosos, fríos, prepotentes, precisos. Líderes necesitan tener el control son dinámicos y ambiciosos
MUSTIOS	LOS EXPLOTADOS	LA JAULA DE LAS LOCAS	CUCHILLITOS DE PALO	VAQUEROS
Cabales, atentos. Lentos para enojarse, son casuales. Desearían ser recompensados. Tienen sus jugadas para protegerse en cualquier momento.	Se sienten aturridos por presiones. El trabajo lo tienen a montones. No tienen estructura y trabajan por prioridades	Impacientes, el ritmo de trabajo con las que realizan sus actividades son rápido. Se aburren fácilmente. Son impulsivos, animados, extrovertidos, libidinosos.	Les gustan las confrontaciones, les gusta generar ruido entre las personas. Están atentos a todas las situaciones que pasan, se enteran de todo y son muy buenos observadores	Tranquilos, conservadores. Les gusta los objetos y temas interesantes, son ordenados y dan prioridades a las cosas. Son compañeros y apoyan a los demás. Son mediadores y les gusta incluirles sentido a su vida.
PEDERNALES	REPRIMIDOS	MOSCAS MUERTAS	LAS FEITAS DE AGRO	BUITRES
Tranquilos pero sociables. Casi nunca tienen prisa, les gusta tomar. En el trabajo tienen buena disposición ya que son cooperativos	Pueden parecer indiferentes son reservados y cautelosos, pueden parecer incomprendidos	Les gusta la libertad de interactuar con muchas personas, son impacientes y tienden a cambios en su persona	Conservadores, tradicionales, pasivos, introvertidos, tímidos. En ocasiones evitan hablar e interactuar con los demás. Lentos	Formales, orientados a los resultados. Son directos y van al grano. Pueden ser francos. Son impositivos. Sienten el control y andan sin rodeos. Son demasiado obstinados. Son competitivos

INDIVIDUALISTA

No les gusta perder su tiempo, les disgusta equivocarse, son solitarios. No les gusta involucrarse con los demás. Enfoques racionales.

La comunicación es mediadora y se utiliza como instrumento que ayude a que estos elementos simbólicos, no se conviertan en trabas para el entendimiento. Para esto, Habermas sugiere una ética comunicativa para lograr una igualdad mínima de circunstancias que podrían ayudar a que la volatilidad del liderazgo en la Unidad de Negocio de Daños.

Habermas dice: en la ética comunicativa, la comunicación se da sí y sólo sí existe:

- Igualdad de derechos y responsabilidades comunicativas partiendo de la razón.
- Autenticidad sin estrategia preestablecida sobre el otro.
- Si hay pertinencia, es decir con reglas establecidas, para tomar en cuenta al otro.
- Si hay acuerdos, ya que la comunicación no es una imposición.

Bajo estas premisas, los actores involucrados en el proceso de suscripción de Daños podrán entender y comprender a cada uno de los grupos y que deben de unirse para que a través de los acuerdo logren su libertad y sean tomados en cuenta por la Dirección y con ello, poder ser más cordial su estancia en el trabajo.

3.11 Propuesta de Mediación

Integración para los grupos formales e informales.

La integración es la calidad del estado de colaboración requerido para alcanzar unidad del esfuerzo.

Tenemos que partir de la base de que todos somos diferentes, biológica, psicológica y socialmente. La mezcla de estos tres grandes rubros dando como producto que cada ser humano posea una personalidad que tiene dos características fundamentales: es única y por tanto irrepitible. Tenemos tres grandes dones y fortalezas que el individuo debe de proyectar.

Los conflictos se producen cuando las personas tienen diferentes representaciones de la realidad, en cualquier equipo de trabajo dentro de la Unidad de Negocio de Daños y cuando los actores se encuentren trabajando con la finalidad de sus objetivos, es probable que haya conflictos. Se tendrán lugar de diferencias entre los actores, pero el resultado no necesariamente tiene que ser negativo. Los conflictos pueden proveer de oportunidades de crear nuevas soluciones. La clave estriba en cómo los miembros del equipo responden a los conflictos.

No se puede obligar a dos personas a agradarse pero pueden ser capaces de trabajar juntas tal es, el ejemplo: del actor C.

Debemos de hacer hincapié para que la Unidad de Negocio de Daños considere:

- Reconocer el conflicto
- Identificar el conflicto real
- Atender todos los puntos de vista
- Explorar juntos la manera de resolver el conflicto
- Lograr acuerdo a través de la comunicación para la búsqueda de una solución.
- Programar una sesión de seguimiento.
- Aceptar y distinguir la diversidad de los grupos formales e informales

Los integrantes de los grupos son seres diferentes que no piensan de la misma manera o mantienen los mismos valores.

Sin embargo, un grupo de individuos de diversas características cómo se describió, anteriormente, afrontan desafíos. Las diferencias de personalidad, cultura, género, objetivos, preferencias, etc. pueden generar dificultades a menos que el grupo exhiba confianza, respeto mutuo y amplitud de criterio.

La negociación es un proceso para llegar a un acuerdo entre dos o más personas sobre un referente en el que difieren, con elementos tanto competitivos como cooperativos.

La motivación es el motor que impulsará a los actores a la acción, es el disparador del desempeño, inspira compromiso, la innovación y el trabajo en equipo.

El proceso de mediación e integración a través de la comunicación se empieza con el reconocimiento de las necesidades individuales, por tanto, cuando el coordinador o responsable sabe lo que necesita para entrar en contacto con los otros miembros del equipo, realiza las acciones correctas para lograr el resultado deseado y asegurar la plena satisfacción de todos.

Si las personas que se integran a los equipos de trabajo deben de aprender con éxito a atender y satisfacer hábilmente las necesidades individuales esenciales:

- Respeto
- Libertad
- Alegría
- Reconocimiento
- Creatividad

3.12 Resultados del Diagnóstico:

Durante este capítulo se planteó la prospectiva más moderna donde tomamos en cuenta al ser humano desde el concepto holístico como generador del conocimiento, por ello, esta reflexión se centra en el actor, ¿cómo actúa? y ¿por qué actúa?

Mencionamos que:

- Durante las entrevistas se logró ir a profundidad donde a través del discurso se encontraron las diferencias de los actores identificando a través de éstos a los grupos en el entendido que se construyó un dialogo intercultural de la Unidad de Negocio de Daños.
- A través de las lexis se resaltó que los actores consideran que hay favoritismos por parte de los responsables entre los integrantes de los grupos más próximos a éste; en los capítulos anteriores, se observó que un líder ha formado la estructura que existe en la Unidad, ya que él incorpora o excluye a los integrantes de acuerdo a sus interés; su personalidad, habilidades y su manejo ha sido a través de la lógica del control.
- Los actores deben de estar dispuestos a aprender y sobrevivir ante la lógica de orden –desorden.
- El cambio de conducta se fundamenta en una necesidad intrínseca del ser humano.
- Aspectos críticos de una buena realimentación: disposición a ser receptivos como oportunidad para actuar y corregir; capacidad de respuesta.
- Es más difícil lograr condiciones de apertura recíproca entre personas de igual rango y de posición diferente, por lo que debemos ganar la voluntad del otro.

Lo anterior nos servirá para entender la cultura de la organización que será objeto de estudio en el siguiente capítulo; ésta es la suma de subculturas que son diferentes y viven dentro de la organización, a partir de sus diferencias se establecerán acuerdos para lograr su integración.

Capítulo 4

“MAPFRE, ‘Ser grande’
es cuestión de actitud y cultura.”

MAPFRE, 'Ser grande' es cuestión de actitud y de cultura

Después de que comprendimos en el capítulo I, el proceso de transformación que ha tenido MAPFRE y a través de una radiografía que se realizó en dicho diagnóstico sabemos en este momento qué es y de dónde viene, cuál es su estructura, sus principios empresariales, sus valores, específicamente, conocimos los elementos que la componen y puntualizando en los problemas que afligen la Unidad de Negocio de Daños.

La idea de que tanto el individuo como la empresa necesitan organizarse y comunicarse goza de aceptación general entre los grupos y subgrupos mismos que interactúan a diario y éstos se identificaron y analizaron en el capítulo II y III.

Todo éste análisis nos ayuda a plantear ¿cómo el trabajo coordinado da la posibilidad de satisfacer las necesidades de los actores?, garantizando su subsistencia para hacer paulatinamente más habitable su mundo dentro de la organización.

Sin embargo, a menudo se piensa implícitamente que esas condiciones son naturales, consideraciones por las cuales genera una problemática compleja y global que no sólo se aborda de manera social, sino que el impacto son las relaciones humanas que existen dentro de la organización, en actividades sociales, en la vida cotidiana, etc.

Dentro de la Unidad de Negocio de Daños podemos apreciar un sin número de actos comunicativos que afectan de manera positiva o negativa, puesto que la comunicación es vital para la gestión y constituyen una de las tareas más difíciles de realizar. A menudo la comunicación se convierte en una constante de indiferencia para las organizaciones a las cuáles encontramos en un estadio de preocupación cuando existe un quiebre organizacional y comunicativo.

Lo anterior, se analizó de acuerdo a la diversidad de los actores que interactúan en los subgrupos y a través sus representaciones plasmadas en las entrevistas semidirigidas del capítulo anterior. Exigen una acción mediata o inmediata para solucionar el quiebre comunicativo que se ha visto fracturado y a su vez acrecentado el quiebre institucional por la falta de orden no sólo en la estructura sino en el funcionamiento de la organización.

La comunicación es un complejo campo que amerita siempre un estudio de las diversas variables, como son: las relaciones sociales, los canales de comunicación, las formas de expresión simbólica, los productos comunicativos, etc. La comunicación dentro de la vida cotidiana no es sino la búsqueda de poner en común nuestras necesidades y por tal recae en dos parámetros: el mundo real y el mundo simbólico.

Comprender el interés que ha despertado la concepción de la cultura organizacional, tiene como característica, su carácter simbólico lo cual implica observar la forma de expresión y manifestación de la conciencia humana, de la manera que, trascienden y se focalizan los aspectos subjetivos, ideológicos, simbólicos, así como el componente imaginario, construido por el hombre, acorde siempre, con sus necesidades en un momento histórico social.

La cultura es algo intangible, aunque sus manifestaciones sí son perceptibles. En este sentido, está constituida por una red de símbolos o costumbres que guían y modulan, en distinto grado, los comportamientos de quienes trabajan en ella y, sobre todo, de las personas que se van incorporando.

El papel del comunicador organizacional es detectar para comprender los diversos grupos de trabajo dentro de la organización que se manifiestan en su propia subcultura que a través del uso de lenguaje y de su variedad de interactuar, que afectan hasta cierto punto, a todo el sistema ya que los miembros establecen procesos de identidad y exclusión en las subculturas, éstos pueden competir por imponerse a otras como parte de los juegos de poder tradicionales que se manifiestan al interior de las organizaciones.

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas. Por ello, el punto central alrededor del cual gira el presente trabajo, es el estudio de la cultura organizacional como ventaja competitiva dentro de la Unidad de Negocio de Daños.

Se muestran también las técnicas (mapa de la cultura de la organización y análisis FODA) y cuadros explicativos de las categorías bajo las cuales se analizó la cultura organizacional.

Al final se exponen líneas estratégicas que guiarán en una Propuesta de Intervención Comunicativa que se enfocará a modificar algunas representaciones para la obtención de mejores resultados, tanto productivos como humanos, al interior de la organización.

4. Cultura Organizacional

4.1. Delimitación Teórica de la Comunicación Organizacional de la Unidad de Negocio de Daños.

El estudio de la Cultura Organizacional ha tenido precedentes desde los modelos norteamericano y japonés, predominado por los cambios dinámicos de las nuevas necesidades de las instituciones y empresas como: la calidad de los bienes y servicios, la eficacia y eficiencia en los procesos de trabajo, etc.

La nueva perspectiva está fundada en que la cultura debe reconocer los estilos de vida, el pensamiento complejo y los hábitos que se han ido aprendiendo de acuerdo a las costumbres que repercuten en las representaciones y habilidades puestas en juego en el trabajo basado en la cotidianidad y que a través del espíritu colectivo producen cambios en la sociedad y será clave para el éxito.

Por ende, “el concepto de cultura permite aglutinar todo un cúmulo de ideas y experiencias hasta entonces inconexas cuyo influjo para la empresa se ha ido demostrando cada vez más concluyente”⁸², en México, la realidad organizacional es entender la naturaleza de los problemas que están obstaculizando el funcionamiento y que ha ocasionado el quiebre institucional, entendido como “la ausencia de un orden que tenga la capacidad de canalizarlos eventos, fenómenos y comportamientos de la sociedad...”⁸³

En la Unidad de Negocio de Daños, necesita una estrategia a través de la cual se busque un ajuste para que los integrantes puedan comunicarse con la gente que tenga la aptitud de comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos para que tengan la certeza de supervivencia en un entorno altamente cambiante.

⁸² Ruiz, José Ignacio, “Sociología de las Organizaciones” Pág. 215

⁸³ Pérez, Dávila Jaime, “El quiebre institucional en México y las tareas de organización de la comunicación” Pág. 9

El instrumento de la empresa ideal incorpora el mito de la racionalidad como criterio supremo de excelencia y de eficacia organizativa, lo que tiene que ver con prioridades, valores y creencias compartidos por sus miembros “La complejidad de los efectos que la Cultura ejerce sobre el funcionamiento de la organización ha llevado a que emprenda la búsqueda de la empresa perfecta...”⁸⁴ y donde puedan tener actos comunicativos más eficientes para que tengan un canal multidimensional a través del lenguaje oral.

La cultura fuerte promoverá la competitividad empresarial, fomentada por los valores que son personificados por los managers que con sus acciones crean significados a través de ritos y rituales que se evolucionan en el medio informal de las redes culturales.

El mito de racionalidad en la cultura es una herramienta poderosa y manipulable que se utiliza como mecanismo de control que se encarga de desatar la participación de los valores, la importancia del lenguaje, de las creencias, de los mitos y leyendas que rige la sociedad. Habermas señala que todas las acciones tienen una racionalidad de acuerdo al fin que persiga.

Así la cultura se ha convertido en un elemento implícito de la vida social y es una especie de producto simbólico de la interacción social que parte de una estructura establecida que destacan la importancia de los actores que actúan como fuentes de productos culturales que influyen en un medio ambiente social, a través de su función simbólica e identificadora.

La concepción de la cultura organizacional como algo que tienen las organizaciones ha sido explícitamente criticada como insuficiente por los partidarios de la multiciplidad cultural un postulado fundamental del planteamiento subcultural múltiple es que estas culturas pueden y, de hecho emergen desde la base y difieren y aún se enfrentan a las de los líderes y la élite de la organización. ⁸⁵

⁸⁴ Ruíz, José Ignacio, “Sociología de las Organizaciones” Pág. 216

⁸⁵ Ítem, Pág. 238

La cultura está orientada a lograr una mayor motivación, integración y competitividad, por ende, MAPFRE, ha pasado de la empresa de producción en un entorno previsible donde todo era relativamente perceptible, a la empresa de competición en un entorno cambiante, incierto y complejo.

La cultura organizacional se refiere a los constructos simbólicos que son focos creadores potenciales de cultura que han sido conformador por seres humanos “La identidad individual llega a ser identidad colectiva cada vez que se dice nosotros, reforzándonos así la pertenencia a la organización y a su imagen”⁸⁶

La cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones, es tan evidente que se puede ver la **conducta** de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la **empresa**.

MAPFRE es una organización comprometida con el éxito y esta abierta a un constante aprendizaje. Esto implica generar condiciones para mantener en un aprendizaje continuo y enmarcarlas como el activo fundamental de la organización que implica generar **valor** al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la **innovación**.

Por ello, es importante dar sentido que es un orgullo de pertenecer a MAPFRE, por que su cultura refleja el trabajo y esfuerzo de todos los colaboradores, el compromiso con la misión y principios, y fundamentalmente en que cada día se viven los valores.

En la Unidad de Negocio de Daños, lo que antes era transformación de la materia por la energía, hoy debe ser transformación de la información en estrategias de acción y de comunicación, que motiven a los integrantes a aumentar de la competitividad y que las metas de la organización también sean las suyas, así compartirán símbolos compartidos y dotados de sentido.

⁸⁶ Abravenel, Harry, *Cultural Organizacional y autoridad simbólica*, 1992, pág. . 39

Sin embargo, la realidad de la cultura organizacional dentro de MAPFRE juega en la forma como se enfrentan los conflictos de las diferentes áreas que la conforman, ésta relación entre cultura y crisis no siempre se refiere a algo amenazante, sino a un cambio que representa una oportunidad para la creación de mecanismos que se puedan aprovechar para un autoheteroajuste.

La cibernética de segundo orden es un modelo para entender la realidad desde el punto de vista comunicativo que permite a los organismos biológicamente adaptarse y ajustarse al entorno, por ello, los seres humanos ante las crisis pueden leer el entorno para ajustarse y crear mecanismos y comunicarse mejor.

4.1.1;Crisis sin daños!, una oportunidad para crear un ajuste

La palabra “Krisis” tiene un origen griego que significa decisión o juicio y lejos de tener una connotación negativa, son conceptos neutros que conciben tres variables: importancia, proximidad e incertidumbre. Toda crisis es percibida subjetivamente, y de esa percepción dependerá en mucho la manera de cómo se le enfrente y la cultura organizacional a través de la creación de significados compartidos permitirán la construcción social de la realidad.

Las relaciones de cultura y crisis se pueden entender cuando una cultura fuerte tiene los valores claramente definidos y difundidos, jerarquizados en función de su importancia y regidos por la conducta de los miembros de la organización.

Una cultura funcional es cuando “permite a la organización alcanzar su misión y cumplir sus metas; motiva y compromete a sus integrantes, y fomenta la integración y crea un ambiente sano de trabajo.”⁸⁷

⁸⁷ Andrade, Horacio“ El papel de la cultura y la comunicación en las crisis organizacionales” Pág. 3

Sin bien es cierto, que las crisis es una oportunidad de cambio, lo que hace a las organizaciones dinámicas e inteligentes; la cultura determina la forma de cómo funciona la empresa donde la visión adquiere su guía de acción.

Horacio Andrade propone una clasificación de la cultura organizacional de acuerdo al grado de fortaleza y funcionalidad de acuerdo al siguiente cuadro:

	DÉBIL	FUERTE
DISFUNCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> · Pocos significados compartidos · Heterogeneidad en la percepción y acción · Desorientación · Reactividad 	<ul style="list-style-type: none"> · Significados compartidos · Desorientación · Resistencia al cambio · Aplicación de viejos principios a situaciones nuevas
FUNCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> · Pocos significados compartidos · Creencia de que lo que ha funcionado sigue vigente · Percepción poco realista · Pragmatismo 	<ul style="list-style-type: none"> · Significados compartidos · Percepción homogénea y realista · Acciones concertadas y planeadas de antemano

Tabla 17. Clasificación de la cultura organizacional.

Tomando en cuenta las variables y combinando las categorías se obtuvo el tipo de cultura no sólo de nuestro objeto de estudio sino de MAPFRE México y MAPFRE España debido a que son elementos constitutivos de la cultura organizacional.

El tipo de cultura de cada sistema ésta de acuerdo a sus costumbres que tienen las personas que pertenecen a ellas, piensen igual y perciban y razonen de forma que sus conductas encajen con el molde social.

A continuación podemos observar el tipo de cultura que existe en MAPFRE España, México y en la Unidad de Negocio de Daños:

MAPFRE / U.N.D	FUNCIONAL / DISFUNCIONAL	DÉBIL	FUERTE
U.N.D	DISFUNCIONAL		<ul style="list-style-type: none"> • Incertidumbre • No existe información certera para ningún empleado • No existe sentido de pertenencia con la Unidad • No hay diversidad para la toma de decisiones • La alta dirección no promulga los valores • No hay una misión y objetivos claros para la Unidad • Los empleados no se sienten participes
MAPFRE	DISFUNCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Persigue claramente la misión de la organización • Arraigo de la tradición de Seguros Tepeyac • Hacer vivenciales los valores de la compañía partiendo de sus directivos • Difusión de mensajes comprometidos con la filosofía • Desorientación por comprender la cultura española • Aplicación de modelos, sistemas, aplicaciones que han funcionado en otros países • Cultura mexicana vs. Cultura española 	
	FUNCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Cultivar una imagen real al exterior de la organización • No tiene impacto la implantación de valores • No conocen el significado de MAPFRE • Reforzar permanentemente la cultura y los valores de la organización. • Transmitir en primera instancia es la misión corporativa • Comprender los distintos escenarios a nivel internacional 	
MAPFRE ESPAÑA	FUNCIONAL		<ul style="list-style-type: none"> • Nombramiento de un órgano regulador para la de implantación e internacionalización de MAPFRE • Diseño de una organización futura • Planificación de los cambios organizacionales • Cultura de la organización reflejada en la filosofía • Comunicación e Imagen Corporativa • Objetivos como realidades ya logradas • Identidad Corporativa • Asegura el liderazgo para el cambio

Tabla 18. Clasificación de Cultura en MAPFRE.

De acuerdo a la clasificación de cultura, en la Unidad de Negocio de Daños el tipo de cultura fuerte / disfuncional que representa un grave obstáculo ya que tienen significados compartidos que están orientados por la cultura de MAPFRE, sin embargo, estos no proporcionan una guía para la acción ante situaciones de crisis generando una gran desorientación y resistencia al cambio.

En MAPFRE, ha tenido una cultura de tipo débil / disfuncional, debido a que cuenta con valores y políticas muy bien establecidas, también está muy arraigada a la tradición de la cultura mexicana y a sentirse parte de seguros Tepeyac, lo que aún, genera que la gente éste desorientada por el sentido de pertenencia.

Sin embargo, se está trabajando para programas para el cambio de cultura, actualmente, se tiene una cultura débil / funcional hay pocos significados compartidos por que no todos los empleados conocen la misión corporativa. Ante la presencia de una crisis se cree que debido a la funcionalidad de la cultura, las acciones que se han puesto en práctica siguen siendo válidas.

En cambio para MAPFRE España, el tipo de cultura es fuerte / funcional, en ella tienen una gran cantidad de significados compartidos que permite que las personas tengan una percepción homogénea y realista de la crisis. Los valores organizacionales siguen en su plena vigencia, generan acciones concertadas y planeadas para el éxito que ha tenido en España por lo que ahora permean sus planes y acciones en el modelo de internacionalización.

La estrategia comunicativa que se implemente en la Unidad de Negocio de Daños es una tarea compleja pero es necesaria para lograr un cambio radical y rápido que con el conjunto de valores que ya cuenta MAPFRE, se pueda vencer la resistencia al cambio. Este análisis ayudará a tomar acciones emergentes que asegure la capacidad de respuesta ante una amenaza u oportunidad.

Para que pueda hablar de congruencia debe de existir la información y la comunicación de la mano así la realidad del actor se de una manera mediata, por ello es importante, dar un sentido a lo que esta sucediendo culturalmente en MAPFRE España y la Unidad de Negocio de Daños a través de un modelo de mediación comunicativa que llevará a articular los criterios de la cultura española y la cultura mexicana.

Así podemos tener una versión ajustada a la variedad de criterios y lograr el punto intermedio entre los colaboradores y tengan una credibilidad de sus acciones. La organización necesita aprender mecanismo de mediación y negociación que a continuación conoceremos en el mapa cultural.

4.1.2 Aplicación Metodológica en la Cultura Organizacional de la Unidad de Negocio de Daños

En el análisis de la cultura organizacional se utilizará como herramienta el mapa cultural para identificar a los seres humanos que se unen en grupos, y a su vez, entender culturas y subculturas existentes dentro de la Unidad de Negocio de Daños. Esta identificación se dará a nivel simbólico y al compartir lo co-dado y espacios que ocupan en su mundo de vida.

La observación y los resultados de las entrevistas semidirigidas forman parte importante en la identificación de las relaciones y la representación de los individuos dependiendo su rol, así mismo, el significado que le da a la relación con otras relaciones.

A través de la técnica cualitativa, como lo es el mapa cultural, se conocerán a quienes habitan.

GRUPOS	ORIGEN DE SU NOMBRE	RAZONES DE SU AGRUPACIÓN INICIAL	RAZONES DE SU EXISTENCIA ACTUAL
Reliquias	Por su condición	Por afinidad	Afinidad de intereses
Escandalosas	Por ser una característica en su desarrollo cotidiano	Por afinidad	Por intereses personales
Los preferidos de GNP	Nombrados por los demás miembros que no forman parte de él.	Por afinidad	Por intereses personales
Invisibles	Nombrados por los demás miembros que no forman parte de él.	Por afinidad	Afinidad de intereses
La élite	Nombre dado a los responsables de la Unidad	Por afinidad	Afinidad de intereses
Mustios	Por ser una característica	Por afinidad	Afinidad de intereses
Los explotados	Por su condición y cargas laborales en el área de siniestros	Por afinidad	Afinidad de intereses
La jaula de las locas	Por ser una característica	Por afinidad	Afinidad de intereses y encontrarse en el mismo departamento
Cuchillitos de palo	Por ser una característica	Por afinidad	Afinidad de intereses y encontrarse en el mismo departamento
Vaqueros	Nombre dado a un grupo de amigos de muchos años	Por afinidad	Afinidad de intereses
Pedernales	Por su condición	Por afinidad	Por intereses personales
Reprimidos	Por ser una característica en su desarrollo diario	Por afinidad	Afinidad de intereses y encontrarse en el mismo departamento
Moscas muertas	Por ser una característica en su desarrollo diario	Por afinidad	Por intereses personales
Las feitas de agro	Nombrados por los demás miembros que no forman parte de él	Por afinidad	Afinidad de intereses y encontrarse en el mismo departamento
Buitres	Por su reacción al acaparar cualquier negocio importante	Por afinidad	Es el elemento del departamento al tratar con corredores
Los individualistas	Por su condición al preferir estar sólo	Sin afinidad	Son individuos que forman parte del grupo forma que no tienen ninguna afinidad con grupo los grupos informales

Tabla 19. Agrupación inicial y existencia actual de los grupos informales.

Tomando como referencia, el capítulo anterior, donde se encontraron 28 grupos formales que define la estructura, estos tienen metas, así como, asignaciones determinadas de trabajo que fijan tareas y el comportamiento de los individuos.

En cambio, los grupos informales son alianzas que no tienen una estructura formal ni están definidos por la organización; en la Unidad se crearon 15 grupos informales y hay 10 personas que no tienen ninguna afinidad entre ellos.

En el siguiente diagrama se observará gráficamente las relaciones entre los grupos formales de acuerdo a las áreas y el tipo de relación que mantienen:

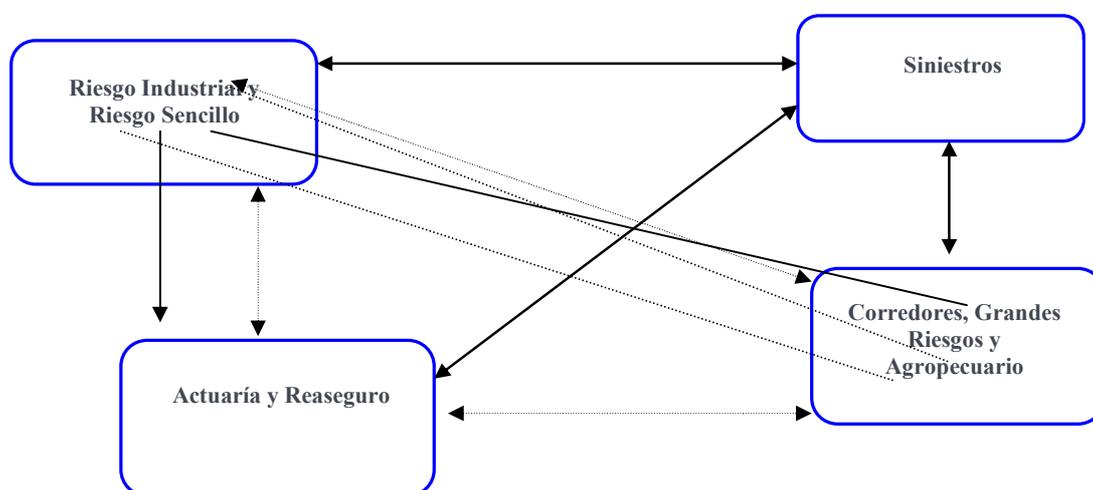


Figura 3. Mapa Cultural de acuerdo a las áreas de la Unidad de Negocio de Daños.

Simbología

Tipo de línea	Tipo de relación
.....	Nula
————	Débil
————→	Interés
←————→	Intercambio
←————→	Fuerte

A continuación el mapa cultural de acuerdo a las relaciones de los grupos informales:

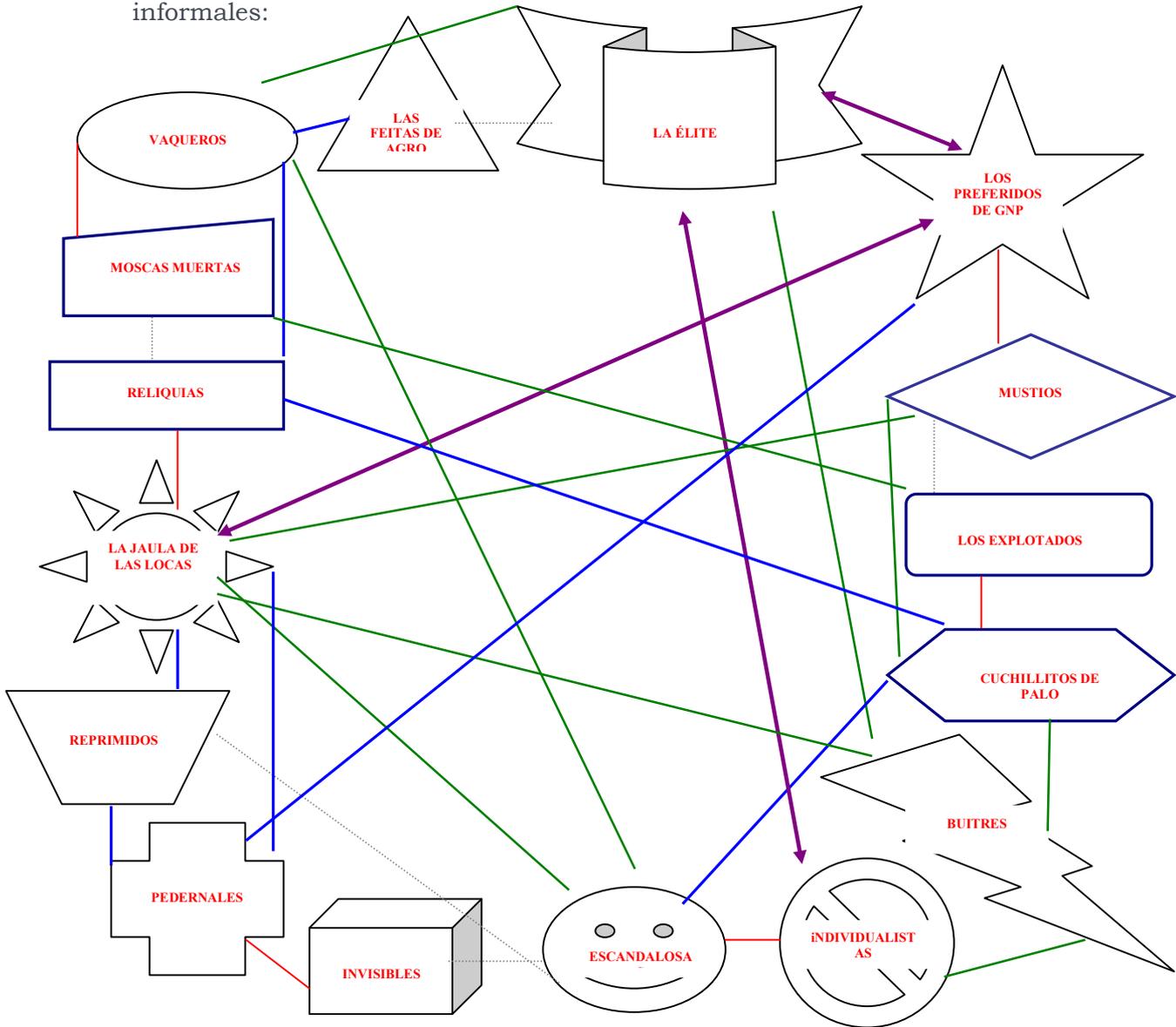


Figura 4. Mapa Cultural de los grupos informales de la Unidad de Negocio de Daños.

Simbología

Tipo de línea	Color	Tipo de relación
.....	Gris	Nula
—	Naranja	Débil
—	Verde	Laboral
—	Azul	Cordial
↔	Violeta	Fuerte

De acuerdo al mapa cultural se puede interpretar las diferentes relaciones de los subgrupo, así mismo, se mencionaran las formas de trabajo y la actitud que presentan para hacer frente a las contingencias que se suscitan en la Unidad de Negocio de daños.

GRUPOS	TIPOLOGÍA DE ACUERDO AL MAPA CULTURAL RESPECTO A SU FORMA DE TRABAJO DE LAS DIFERENTES SUBCULTURAS
Reliquias	Su constitución no se orienta al logro de resultados medibles
Escandalosas	La comunicación es una de las características más relevantes en la mayor cantidad de interacciones.
Los preferidos de GNP	Desarrolla estrategias, tácticas, y técnicas ocasionalmente
Invisibles	La sensación de pertenencia (con referencia a sí mismos y a otros grupos), puede ser muy baja
La élite	Desarrolla estrategias, tácticas y técnicas para realizar la tarea y lograr el resultado
Mustios	El grupo busca asimismo el protagonismo individual
Los explotados	La pertenencia en relación con la tarea puede ser muy baja. El estilo de intervención del coordinador puede o no favorecer su desarrollo
La jaula de las locas	Salvo la función del supervisor, en los integrantes, generalmente, no hay funciones definidas ni diferenciadas
Cuchillitos de palo	Salvo casos muy puntuales la comunicación está orientada a diálogos en búsqueda del consenso para el objetivo que ellos quieran
Vaqueros	El grupo estimula la sensación de pertenencia, que favorece la integración y la orientación de resultados
Pedernales	Se constituye para el logro de resultados medibles
Reprimidos	La comunicación por lo general no tiene un objetivo claro
Moscas muertas	La competencia se advierte en muchas oportunidades como perjudicial para la operatoria del grupo
Las feitas de agro	La realización de su tarea está destinada al cumplimiento sin buscar la excelencia
Buitres	La especialización individual y la especialización en el grupo es un factor clave para realizar la tarea y elevar la productividad de su área
Los individualistas	El protagonismo es un resultado de un complejo proceso de ambición y adjudicación de roles

Tabla 20. Ideas esquematizadas de acuerdo al mapa cultural respecto a su forma de trabajo.

Debemos de tomar en cuenta que la lógica institucional en la Unidad de Negocio de Daños es la racionalidad que a través del orden y la normatividad ha sido utilizada para sostener la vida productiva y en consecuencia el espacio social del caos. Sin embargo, tomando en cuenta el capítulo II, en el apartado del desarrollo de las escuelas de administración, la organización planifica y prevé, pero no está tomando en cuenta al factor humano.

Los integrantes de la Unidad de Negocio de Daños, son tomados en cuenta como un engrane, que se puede quitar y poner, siempre y cuando este capacitado y sea un elemento útil para cumplir con la concepción mecánica de la organización. Por ende, las características que se tiene son: la disciplina, la obediencia, la subordinación y el conformismo.

Sin embargo, las exigencias que imponen los seres humanos han ido quebrantando y han rebasado las normas impuestas por la Unidad de Negocio de Daños, a su vez, la construcción de la relación de cada individuo con su organización, pasa por una determinada representación que influye en el funcionamiento y supone el actuar sobre las representaciones mismas.

De este modo, la cultura organizacional es un recurso fundamental en la optimización para la comprensión de la dinámica del mundo de vida que influye en el desenvolvimiento y desarrollo organizacional. “Los instrumentos para lograr la modelación de la cultura o si se prefiere, esta reorientación cultural de los recursos humanos en favor del funcionamiento de la organización, son factores influyentes en la optimización de las actividades organizacionales.”⁸⁸

Los rasgos de la cultura determinan en gran medida la voluntad y el compromiso que influyen en el tipo de comportamiento, entonces, hay que actuar eficientemente sobre los rasgos culturales para hacerlos compatibles con el tipo de cualidades y metas que exige la organización.

⁸⁸ Pérez, Dávila Jaime “ Recursos Culturales de la organización” Pág. 19

Determinar el comportamiento funcional se da conquistando la voluntad, de esta forma, los procesos de cultura organizacional son acciones de socialización/enculturización de los individuos.

Los instrumentos para lograr esta modelación de las convicciones y conductas de los empleados a favor de los fines de la organización son factores influyentes para la optimización de las actividades organizacionales. A continuación se mostrará la clasificación de cada uno de los elementos para la modelación de la cultura organizacional:

FACTOR CULTURAL	SI / NO	FORTALEZA / DEBILIDAD	DESCRIPCIÓN DE OBJETO	ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL
Proceso de socialización y enculturización	Si, MAPFRE	Fortaleza	Existe un fuerte código de valores en la empresa. El personal de MAPFRE tiene conocimiento acerca de los valores a través de los medios de comunicación interna: Revista Gente MAPFRE , Boletín Interno, Intranet, cartel, correo electrónico que maneja la compañía, ya que son los medios propicios para que los empleados los conozcan, lo cual, es una excelente fortaleza por que es una vía para que exista una estrecha relación y a su vez una participación activa de los miembros y fortalecimiento de los valores.	MAPFRE siempre comprometida en la mejora de procesos y búsqueda de la eficacia. Tiene la firme convicción de revisar sus propios instrumentos de comunicación interna como son: correo interno, revista interna, boletín, carteles y tableros. Con la finalidad de reforzar su imagen e identidad corporativa es necesario seguir impulsando los valores institucionales ya que existe un fuerte código de valores en la empresa.
	No, U.N.D	Debilidad	En la Unidad de Negocio de Daños no se practican los valores que MAPFRE, trata de permear a cada una de las áreas de la organización.	Ya que los valores representan una forma de evaluación que los miembros de una organización usan para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de MAPFRE. Es necesario lograr que se implanten los valores para contribuir al desarrollo profesional del personal a través de la práctica de éstos, a través de ejercicios vivenciales y dinámicas para que los participantes identifiquen en su quehacer diario y relaciones entre sus compañeros.
Misión / Propósito	Si, MAPFRE	Fortaleza	MAPFRE, cuenta con una misión que es "Garantizar la satisfacción de nuestros clientes, agentes, proveedores, empleados, accionistas y autoridades, con vocación de servicio, liderazgo y responsabilidad social"	MAPFRE, llevar a cabo la misión de acuerdo al deber ser de la organización, sin embargo debe de tener más difusión entre los colaboradores para que conozcan los objetivos de empresa.
	No, U.N.D	Debilidad	La Unidad de Negocio de Daños cuenta con una misión que únicamente los responsables conocen, mientras que los integrantes de la Unidad no tienen conocimiento claro de cuales son	La Unidad de Negocio de Daños debe de utilizar los medios internos para dar a conocer los propósitos y la misión de la unidad con la misión de que los individuos se orienten a un mismo fin estratégico, que es

			las metas y los objetivos del equipo al que pertenecen	alcanzar la misión y visión de la Unidad de Negocio de Daños
Conocimiento	Si, MAPFRE	Fortaleza	MAPFRE cuenta con la plataforma para acceder a programas de formación. Con e- formate le permite aprovechar el gran acervo en materia de capacitación.	A través de las nuevas tecnologías educativas como un apoyo a la formación presencial, se fortalecerá la oferta de la formación con cursos, en los cuales, se conozcan los productos de mayor venta en el mercado asegurador.
	No, U.N.D	Debilidad	Existen algunos rezagos en materia de capacitación y de difusión interna de la información. Esto representa una posible dificultad y nicho de oportunidad.	Solicitar el desarrollo de nuevos cursos de productos y servicios, procesos e información de interés general a través de e-formate para los integrantes de nuevo ingreso, lo cual, contribuirá de manera importante a fortalecer las estrategias de la Unidad
Participación	Si, MAPFRE	Fortaleza	MAPFRE creó el área de planeación de Recursos Humanos, que se encarga para establecer las bases para el desarrollo futuro de los trabajadores dentro de la organización. Lo que busca MAPFRE es continuar fortaleciendo la cultura empresarial y consolidar los valores institucionales. Así mismo crear la participación de los trabajadores.	Enfocar sus acciones formativas al desarrollo integral de las personas para que a través del programa de Talento MAPFRE, los colaboradores participen activamente.
	No, U.N.D	Debilidad	A pesar de que todos los trabajadores de la Unidad de Daños participaron en éste proceso. Existe gran inconformidad ya que no se les hace justo la forma de la selección para participar en este proyecto, que tiene gran oportunidad para que los colaboradores se mantengan a la vanguardia y que las acciones que se desarrollen permitan impulsar el crecimiento de la Unidad y hacer de MAPFRE una mejor empresa. Cabe mencionar que no obstante, este vínculo que tiene MAPFRE con la Unidad de Negocio busca la participación, sin embargo, tiene como debilidad que los colaboradores no puedan participar, ni expresar sus opiniones.	Para lograr los objetivos dentro de la Unidad de Negocio de Daños, es indispensable dar continuidad a los diferentes programas que ha implementado MAPFRE, a través de Recursos Humanos. Deberá dirigir el desarrollo y la formación de los colaboradores de acuerdo a su talento y que la selección no se realice por afinidades con los jefes. Con esta estrategia se impulsara los planes de carrera y vincular los proyectos de la institución con el desarrollo de su gente
Liderazgo	Si, MAPFRE	Fortaleza	MAPFRE, comprometida con cumplir su misión no sólo para asegurar el liderazgo en el mercado asegurador sino en el desarrollo profesional, dirigiendo a los colaboradores a crear y a ejecutar líderes estratégicos en sus áreas laborales.	Para MAPFRE el factor humano es pieza fundamental para consolidar el liderazgo en el sector asegurador y seguir creciendo de manera sostenida.
	No, U.N.D	Debilidad	Los coordinadores, ni los responsables son buenos dirigentes de sus equipos de trabajo. Por lo que se debe de fortalecer su rol para que puedan fomentar el desarrollo de las personas.	Por esta razón resulta indispensable encontrar nuevas fórmulas que permitan a los colaboradores aprovechar sus capacidades y con ello hacer frente a los retos por venir, por lo que se debe de enfocar a transformar el concepto de desarrollo profesional, dirigiéndolo hacia los coordinadores a fortalecer

			El liderazgo que se practica es basado en el control haciendo uso de la fuerza y de la imposición generando una fragmentación e ineficiencia en la Unidad de Negocio de Daños.	mediante un curso de competencias de liderazgo.
Ritos Organizacionales	Si, MAPFRE	Fortaleza	Es una Fortaleza de MAPFRE utilizar los medios internos para reconocer a las personas, así como, dar el reconocimiento a los colaboradores que representa un gran estímulo	Seguir utilizando todos los recursos con los que cuenta la organización para promover a través de los eventos que programa anualmente para reconocer e integrar a los colaboradores, por ejemplo: seguir fomentando la fiesta de fin de año otorgando el reconocimiento al trabajador por los logros obtenidos.
	No, U.N.D	Debilidad	Difícilmente, la Unidad de Negocio de Daños realizará eventos en donde se reconozca el trabajo de los colaboradores, es muy difícil que pueda existir una promoción interna.	A través de juntas mensuales, por parte de los directivos reconocer el esfuerzo de los integrantes de la Unidad de Negocio de Daños. Con ello se consolidara periódicamente la identidad con el grupo y para lograr la integración realizar viernes social y festividades propias de la unidad.
Tótems Corporativos	Si, MAPFRE	Fortaleza	MAPFRE, cuenta con un código simbólico que encara los valores de la organización. Debemos de tomar en cuenta que un tótem en la organización se trata de Arturo Martí.	MAPFRE, utiliza sus elementos simbólicos para establecer la coherencia y continuidad de la implantación de la marca.
	No, U.N.D	Debilidad	La Unidad de Negocio de Daños no cuenta con construcciones simbólicas que sean significativas para los colaboradores	Seguir transmitiendo a través de los elementos simbólicos la cultura de MAPFRE, proporcionando a los colaboradores el decorado y herramientas con símbolos que creen coherencia y ser congruente con la organización
Ideología	Si, MAPFRE	Fortaleza	MAPFRE, cuenta con una ideología solida que precisa la naturaleza de los objetivos propuestos por MAPFRE España	Dar un significado acorde a los acontecimientos y acciones a la realidad y el contexto que vive MAPFRE en México.
	No, U.N.D	Debilidad	La Unidad de Negocio de Daños debe de contar con una evaluación para poner en práctica la guía que la rija.	Buscar generar una coherencia de creencias que propone metas de acuerdo a la realidad de la Unidad de Negocio de Daños. Contar con una ideología solida promoverá a lealtad y reducirá la tensión entre los colaboradores.
Comunicación	Si, MAPFRE	Debilidad	A pesar de que MAPFRE cuenta con una comunicación, no está orientada a que sea efectiva, sin embargo ha logrado una sobrevivencia de la organización	Canalizar la comunicación en acciones en función de lograr objetivos donde se de forma de multipluralidad para lograr la congruencia entre el deber ser y lo que es MAPFRE.
	No, U.N.D	Debilidad	La Unidad de Negocio de Daños cuenta con una comunicación deficiente, afectando las interacciones y los flujos de comunicación, lo que genera que afecte el rendimiento.	Establecer un plan de intervención comunicativa.

Tabla 21. Instrumentos de modelación de la cultura organizacional.

La justificación y el origen de conocer los instrumentos de modelación de la cultura organizacional es para considerar las múltiples variables que pueden ser fortaleza y/o debilidad de las actividades de la organización.

La organización para estar plenamente articulada, necesita del consenso y el compromiso de sus partes, unidades de negocio, áreas internas y de las personas que constituyen esas áreas, así lograr la efectividad e influir sobre: la voluntad, el grado de compromiso, la disponibilidad y el comportamiento de los actores que entran en juego en una organización.

Hoy más que nunca, la organización debe de tomar en cuenta los factores culturales para el buen funcionamiento y desarrollar capacidades de aprendizaje para incluir nuevos esquemas de la cultura y permita la innovación del área de Daños para que siga manteniéndose y busque ser la mejor a través de la vía del consenso, el compromiso y la lealtad con la organización.

Esta premisa se ha convertido recientemente en algo fundamental para el desarrollo de ventajas competitivas y la supervivencia de la organización en un entorno altamente cambiante. Es un relación de carácter interno (autorregulación), en el cual, se debe de ser consciente y responsable del cumplimiento de las metas; su instrumento es la voluntad y su principio la convicción en lo que se hace. Este procedimiento no solamente es menos costoso sino que puede desencadenar una energía incontenible, potenciada o multiplicada (sinergia).⁸⁹

Estas estrategias deben ser tomadas en cuenta por la organización con el propósito de poder evaluar y reconocer los valores culturales que son necesarios para la organización y así promoverlos y reforzarlos mediante un plan de acción, lo cual permite, que la organización no pierda viabilidad ni vigencia en sus procesos de comunicación; considerándose la comunicación como un elemento clave para el cambio de cultura y la creación y fortalecimiento de los valores culturales necesarios para apoyar la estrategia organizacional, y enfrentar a un proceso de globalización y competitividad.

⁸⁹ Pérez, Dávila Jaime “ Recursos Culturales de la organización” Pág. 18

4.2 Organización, comunicación y cultura

4.2.1 La comunicación sin daños para el futuro

Para iniciar una mejor valoración de la comunicación al interior de la Unidad de Negocio de Daños, será necesario considerar dos ejes principales: en donde definimos nuestro universo de referencia a través de lo objetivo (físico) y lo subjetivo (simbólico), éste modelo de análisis nos permitirá aprender, nuevas relaciones, lógicas comunicativas e interacciones para entender el sistema en el cual nos movemos y nos autobservamos.

El mundo y la realidad que se observa depende de la capacidad de percepción de quien percibe, de tal manera que se pueden percibir mundos y realidades diferentes. La realidad se va construyendo a partir de un conjunto de selecciones y clasificaciones que realizan los individuos. En este proceso se fundamenta en esencia en tres herramientas importantes, una es el capital cognitivo (pensamiento), la interacción comunicativa y el sistema social.

La interacción comunicativa es un proceso de organización discursiva entre sujetos que, mediante el lenguaje, actúan en un proceso de constante afectación recíproca. Los actores sociales son sujetos (observadores) actuantes de la comunicación en la medida que se hacen conscientes de su proceso de lenguaje como una realidad formadora de la sociedad.

La interacción es la trama discursiva que permite la socialización del sujeto por medio de sus actos dinámicos, en tanto se cubran los sentidos en su experiencia de actores sujetos del lenguaje.

La comunicación es la base de toda interacción social, y como tal, es el principio básico, la esencia, de la sociedad. Sin comunicación, diría Niklas Luhmann, no puede hablarse de sistema social: "Todo lo que es comunicación es sociedad (...). La comunicación se instaura como un sistema emergente, en el proceso de civilización."

El lenguaje y la comunicación, posibilitan entonces, la aparición de un sujeto social, en tanto cultural, pues éste es efecto de ella y está sujeto a las dinámicas de un registro simbólico que le permite vincularse a ella misma discursivamente, pensarla, sentirla, darle sentido y donde éste, a su vez, configurar los espacios sociales desde los cuales interactúa.

Los sistemas sociales se configuran como acciones de actores sociales y las representaciones (formalizaciones) de los sujetos que participan como observadores. Desde una perspectiva que incluye la observación de los procesos grupales que posibilitan la aparición de los procesos de comunicación compleja, deben de generar, dinámicas sociales totalmente distintas a lo que en principio se tiene por entendido, aunque complementarias desde el punto de vista de lo social.

A partir de la cibernética de segundo orden, aplicada a los sistemas sociales los procesos se constituyen cuando el flujo de información y la interacción permiten que la comunicación circule por los sistemas introduciendo el desorden, por tanto, posibilita el cambio.

La relación dinámica forma emergente de acción social, y el entorno en el cual se desarrolla este proceso de comunicación, está articulada a la manera como los sujetos en una relación intersubjetiva perciben el mundo social.

Integrar las múltiples variantes de una dinámica comunicativa es hablar de la sociedad y de su cultura; del sujeto y su lenguaje; de los sistemas autopoieticos y de su complejidad; de las redes y las tramas que configuran; de grupos; en suma, del proceso comunicativo.

Lo cual implica, tener en cuenta la diversidad de consecuencias sociales y culturales que se generan en la diversidad que enfrenta al sujeto con los avatares de su complejidad. Los individuos que se encuentran en el mismo ámbito de actuación social en el que sus labores cotidianas están sujetas a sus relaciones sociales dentro de un determinado espacio que comparten ya sea a través de canales tecnológicos, sociales o interpersonales y que los relacionan durante el desempeño de sus funciones en diferentes escenarios que identifican a los actores a pesar de su diversidad.

La Comunicación Organizacional debe definirse como constructora y fortalecedora de las representaciones comunes acordes a la meta de la organización y el respeto a las diferencias para propiciar la identidad y cohesión como fuerza de grupo. La tarea de construcción de esos significados comunes penetra en los niveles de conciencia para impactar en la conducta de los actores respetando sus diferencias individuales.

En la Unidad de Negocio de Daños se manejan una amplia gama de procesos comunicativos e informativos, la mayoría están encaminadas a medios de comunicación masiva o publicidad, lo que hace que sus programas de intervención sean limitados por que no se ha explorado al máximo su potencial, y la eficiencia de la misma, siendo un elemento integral y complementario a sus estrategias de negocios para la conquista de los objetivos organizacionales.

Por lo anterior, la dinámica dentro de la Unidad de Negocio de Daños debe de incluir el pensamiento complejo, en donde, lo fundamentado en el hecho que lo estable, lo circular, lo determinado, es substituido por una visión del mundo donde se conjugan el orden y el desorden, el equilibrio y el desequilibrio, lo previsible y lo imprevisible.

La nueva visión de la comunicación organizacional debe partir del supuesto de que las empresas son realidades en construcción que permiten visiones integrales y posibilidades de intervenciones deliberadas y sistemáticas para adecuarlas a lo que pretender ser.

Es importante destacar que el comunicador organizacional será el encargado de diagnosticar y comprender el funcionamiento y la cultura de la organización, además de que utilizará a la comunicación como una estrategia que posibilite propiciar una imagen coherente en la que se involucren las necesidades e intereses de la organización.

4.2.2 Habilidades del comunicador organizacional

Por estos y otros motivos; es que existe la pretensión de dimensionar a la comunicación como un instrumento que sea reconocido para la construcción de estrategias que permitan, cimentar mejores mecanismos al interior de las organizaciones para abordar lo imprevisible que los nuevos órdenes de mercado demandan.

Para llevar acabo a la práctica el conocimiento, las técnicas, métodos y estrategias comunicativas es necesario que el comunicador organizacional defina la construcción y fortalecimiento de representaciones comunes en relación con la meta de la organización y el respeto a las diferencias para propiciar la identidad y cohesión como fuerza de grupo.

Su tarea de construir significados comunes hace que los actores formen parte de la organización, penetrando en sus niveles de conciencia para impactar en su conducta en aspectos determinados pero respetando las diferencias individuales.

El comunicador organizacional debe centrarse en las pautas de acción ya que esa es la razón de ser de la gente organizada, tomando en cuenta la observación y el análisis de los elementos que conforman su cultura, el conocimiento del clima organizacional y por supuesto la estructura y funcionamiento del sistema y de sus relaciones con otros sistemas, sólo así cumplirá con su función estratégica de transmisor de la realidad de la Unidad, sin perder ni involucrar sus propias imágenes.

Una tarea más para el comunicador organizacional es la recuperación del acto comunicativo en todas sus modalidades adaptadas a la necesidad de la organización incluyendo la objetividad y la honestidad para que se realice con los mejores resultados.

El tamaño, su complejidad espacial y el número de integrantes serán las bases para el diseño de la estrategia para completar a las representaciones cognitivas y éticas o morales.

Es indispensable entender que su quehacer debe de buscar puntos de convergencia o divergencia dentro de las actividades sustanciales que establecen una ruta de acción para llegar a una meta, fin u objetivo para mejorar la calidad, la eficiencia y la productividad. El comunicador organizacional es un estratega.

4.2.3 Valores del comunicador Organizacional

Una de las características es la capacidad de aprender a escuchar y generar conocimiento, que a su vez constituye una actividad estratégica para el desarrollo de la innovación y para adaptarse a condiciones cambiantes del entorno. El comunicador será un experto en generar escenarios futuros posibles y en establecer vías de acceso rápido para los procesos de innovación y cambio que hacen parte de la vida organizacional.

El comunicador estratégico debe trabajar con seres humanos, con sus pasiones, sentimientos, emociones, conflictos, vacíos, imaginarios, símbolos, valores, creencias y comportamientos. Deberá entregarse con pasión a desarrollar capacidad de pensar su organización (investigar, indagar, averiguar, seguir pistas, de las representaciones) y la habilidad de percibir, entender, comprender, explicar e interpretar los comportamientos, significados y el alma de las personas que integran la organización.

Con el desarrollo humano se encuentra la dimensión real y simbólica que permite desde lo ético: equilibrar lo emocional con lo racional. Su estrategia por medio de la comunicación dignificará al trabajador para que eleve su calidad de vida desde sus propias necesidades integrales. Surge entonces la responsabilidad ética del comunicador estratégico de hacer más humano el mundo laboral, pleno en relaciones e intercambios de sentido.

El comunicador organizacional plasma todos los esfuerzos en la planeación de la organización centrada en el ser humano, y se refleja en un colaborador efectivo que encuentra razones reales y simbólicas, para trabajar con compromiso, confianza, respeto, autonomía, (valores) por el desarrollo de la organización. Lo significativo será la estrategia como gestión de la comunicación, por medio de la comprensión como una dimensión total de la organización que es una y partes al mismo tiempo un todo.

Una organización no deberá ser una prisión para el trabajador, al contrario, tendrá que ser un lugar donde pueda habitar y sentirse a gusto con lo que hace.

4.2.4 La organización habitable

“Las organizaciones aparecen cuando un conjunto de personas pretenden conseguir una meta. Sin personas no hay organización, pero si estas personas no pretenden algún objetivo no forman una organización.”⁹⁰

La comunicación ayudará a la articulación de los intereses y las opiniones y a la construcción de un espacio consensado de toma de decisiones integrado por cada una de las partes involucradas hacia todas sus partes que en conjunto se dirijan hacia una misma meta.

La comunicación organizacional puede ser parte de un engranaje sistémico o articulador que contribuya a dinamizar procesos, procedimientos, normas, políticas y un sin número de actividades adicionales, sin embargo, dentro de la Unidad de Negocio de Daños la comunicación al interior, debe de ganar las voluntades de los colaboradores para que se comprometan con la organización, así lograr un lugar habitable para sus seres humanos.

⁹⁰ Ruíz, José Ignacio, “Sociología de las Organizaciones” Pág. 423

Por tal motivo el comunicador organizacional debe de crear mecanismos para que los actores se comuniquen mejor y empezar a generar en el espíritu del grupo la identidad y la unidad entre los miembros para que se desenvuelvan en un ambiente comunicativo emotivo. Estas transformaciones aumentaran la competitividad.

La Unidad de Negocio de Daños se ha percatado de que necesita nuevos modelos de innovación y de gestión, pues ya es imposible tratar todos los problemas y oportunidades que hoy surgen en las organizaciones con los antiguos métodos y de forma individual.

El entorno juega un papel muy importante para responder oportunamente a los cambios y a las necesidades del mercado asegurador, por lo que será necesario ganar la confianza de los clientes y aliados con soluciones innovadoras a sus necesidades. Por lo que constantemente se debe de estar innovando y mejorando la operación, desde los procesos enfocados a los procesos de suscripción hasta todo lo involucrado con la calidad de vida de las personas que colaborar en la Unidad de Negocio de Daños.

Los cambios que actualmente se están viviendo en la Unidad deben de generar la creación de metas comunes que giren al compás de los objetivos principales y a la esencia de la misión de la organización así poder manejar la crisis con más eficiencia y oportunidad.

Así, la estrategia que se desarrolle en la propuesta de intervención comunicativa estará definida y adaptada al entorno, que hará uso de la retórica que es el arte de la persuasión ya que la creación del mensaje tendrá una planeación de lo que se va a decir de forma estructurada, posteriormente, se creará el mensaje para un determinado público, por último, se llevará a cabo la producción del mensaje de forma creativa.

Por lo anterior, se tomó en cuenta las entrevistas semidirigidas en donde los actores le dan sentido y percepción de acuerdo a sus vivencias y experiencias basadas en las emociones y en los sentidos que le sean vulnerables, así la retórica ayudará a buscar las debilidades del otro para poder ganar su voluntad, con ello, la transmisión del mensaje será preciso.

En la empresa del futuro, a través de la captación de los mensajes en vía de un objetivo común buscará que Daños este a la vanguardia posicionada en la mente de los agentes. Así la Unidad de Negocio de Daños seguirá en la tendencia de crecimiento y expansión de la oferta comercial a través de la diversificación y mejora de la comunicación.

4.3 Propuesta de Intervención Comunicativa en la Unidad de Negocio de Daños

4.3.1 Plataforma estratégica

Durante los diagnósticos se ha encontrado la importancia de la trascendencia de Seguros Tepeyac, se conoció el origen de MAPFRE y el impacto que ha tenido en los grupos formales e informales de la Unidad de Negocio de Daños. Esta necesidad situó en las posibilidades de estudiar los orígenes de la organización para comprender a profundidad el sentido de grandeza de los colaboradores al compartir lo simbólico de alcanzar la excelencia.

En el capítulo I, se analizó los costos de impacto y afectación del proceso de suscripción, el cual tiene solución para lograr su propósito, sin embargo, no se ha tomado como prioridad que para que sea más eficiente y eficaz el procedimiento, además de las herramientas que cuentan es indispensable considerar las habilidades, experiencias, opiniones, etc., de los actores y de las contingencias que viven día a día los grupos formales de trabajo.

Durante las entrevistas semidirigidas revisadas en el capítulo 3 se detectó que no todos los grupos formales pueden expresarse y sus opiniones no son válidas, sin embargo, hay 3 grupos informales que interactúan diariamente con los líderes, lo que ha generado en el área el favoritismo y sólo 7 de los grupos formales son escuchados por tener buena relación y buscar afinidades con las personas que tienen el poder.

Por ello, es importante llevar a cabo una estrategia para la integración de la Unidad y evitar las preferencias, los malos entendidos, el rencor, la falta de apego, la desmotivación, el desinterés, etc., que está llevando a la Unidad a estancarse, mientras que los integrantes se están desarrollando, en un ambiente hostil, de rivalidades, ya que de acuerdo al capítulo 1 se observó que la estructura de la Unidad, está mal segmentada y las cargas de trabajo no son equitativas entre los grupos formales de trabajo.

Los grupos formales de los rebeldes en su rutina diaria están en constante desacuerdo con la asignación de trabajo y en contra de los preferidos, también es necesario hacer énfasis en la presencia de los líderes de los 27 grupos formales (coordinadores) y sus relaciones comunicativas con los grupos que tienen la autoridad (responsables), es casi nula debido a que éstos implantan órdenes, establecen tareas y es muy difícil promover la participación, ya que consideran que el sistema de roles está perfectamente definido, donde todos deben de aceptar lo que el líder dice.

El conflicto productivo de la atención en la suscripción está influido por los grupos formales y de acuerdo al tipo de liderazgo que los guía se han convertido en contrariedades que se dan por no compartir percepciones mutuas y los integrantes se han vuelto individualistas incapaces de aclarar malentendidos y no reconocen la interdependencia del otro.

Sus personalidades aumentan las diferencias que generan conflictos y competencias entre los grupos, lo anterior fue detectado en el capítulo 2, lo que ha llevado a que las interacciones comunicativas se deterioren y dificulten el logro de los objetivos de la Unidad, por tal motivo, la propuesta es la lógica de que la comunicación sea de 360 grados.

Para que el proceso de suscripción fluya rápidamente y no se fragmente durante el proceso es sensibilizar a integrantes a la dinámica del cambio que está viviendo, además de que comprendan que sus acciones pueden convertirse en oportunidades para un desarrollo productivo.

A continuación se profundizará en la problemática detectada.

4.3.1.1 Problemática detectada al sistematizar la información

En el capítulo 1 apartado 5 con el diagnóstico a MAPFRE en general, se detectó las problemáticas que aquejan, en particular, a la Unidad de Negocio de Daños, dichas revelaciones se profundizaran mediante una herramienta que permite conformar un cuadro FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), y que a través de su análisis estratégico permite analizar factores positivos y negativos, tanto internos como externos.

Las Fortalezas son todos aquellos recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc. Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables que permiten obtener ventajas competitivas. Debilidades: son aquellos recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc. Amenazas: son aquellas situaciones negativas que pueden proceder del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

De entre estas cuatro variables, tomaremos en cuenta las áreas a las que este trabajo ha enfocado:

Factores Internos:

1. Estructura y funcionamiento
2. Comunicación

Factores Externos:

3. Entorno
4. Cultura

A continuación encontraremos el cuadro FODA:

4.3.1.2. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

FACTORES INTERNOS Controlables	FACTORES EXTERNOS No Controlables
FORTALEZAS (+)	OPORTUNIDADES (+)
<ul style="list-style-type: none"> • Existe un fuerte código de valores en empresa. • Cuenta con una gran infraestructura tecnológica que puede ayudar a agilizar los procesos. • Tiene el respaldo y la experiencia de MAPFRE España 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversidad en medios internos de comunicación y representan una forma de informal del quehacer organizacional • La comunicación interpersonal ayuda a mejorar las relaciones humanas • La capacitación brindará a los integrantes para obtener información para que éstos cuenten con herramientas y puedan ser más competitivos durante el desempeño de labores. • Comprometerse con los trabajadores. • Integración de áreas. • Reconocimiento del trabajo.
DEBILIDADES (-)	AMENAZAS(-)
<ul style="list-style-type: none"> • No hay motivación. • No hay reconocimiento laboral. • Mala distribución del trabajo. • No hay compromiso, ni identificación de los trabajadores con la empresa. • Reclutamiento espontáneo y por recomendación. • El rumor como forma arraigada en la comunicación • No existe un orden jerárquico de valores para los empleados de Unidad de Negocio de Daños • Existe un abuso por parte del correo electrónico, desviando la atención del Portal GENTE MAPFRE, que es el medio de comunicación representativo de la empresa. • Falta de promoción en la participación de los empleados • Dificultades en la actualización de los medios internos y difusión precisa de la información • Liderazgo autoritario que restringe y/o inhibe al individuo • Reclutamiento espontáneo y por recomendación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta trabajo en equipo entre las áreas internas de la Unidad y de las áreas de MAPFRE con las que se relaciona • Individualismo por parte de las áreas, no solucionan las diferencias para unir sus fuerzas contra un enemigo común: el entorno • Tardanza en los procesos y políticas para la resolución y la atención de las propuestas para otorgar a los clientes cotizaciones con mejoras tanto en tiempo y costos, dando como resultado propuestas más atractivas que proporciona la competencia del mercado asegurador. • Contingentes del entorno que afecten la rentabilidad de la Unidad como Fenómenos Hidrometeorológicos y Terremoto • Influencia de la Cultura de la Aseguradora GNP • Cultura Española vs. Cultura mexicana • Los integrantes no se identifican con la cultura organizacional de MAPFRE. • Diversidad del mercado asegurador.

Tabla 22. Cuadro FODA de la Unidad de Negocio de Daños

4.3.1.3 Proyecto:

“La nueva actitud de éxito para ser grande dentro de la Unidad de Negocio de Daños”

Objetivo:

Los integrantes de la Unidad de Negocio de Daños deberán advertir las diferentes situaciones para:

- Concebir un escenario de unidad, mayor participación e involucramiento, dirigido al mejoramiento de la productividad de su trabajo y, por ende, la calidad del mismo.
- Identificar los beneficios del trabajo en equipo para otorgar un beneficio que satisfaga las expectativas de sus clientes (proveedores, clientes, agentes, comerciales).
- Desarrollar habilidades compartidas que favorezcan la competitividad.
- Manejar efectivamente los conflictos que a través de un proceso de negociación se obtenga como resultado la relación ganar – ganar.

Finalidad:

Generar una comunicación más eficaz, una armonía laboral e individual que permita incrementar la efectividad en las relaciones interpersonales tendientes a contribuir de manera más satisfactoria que pueda desarrollarse de forma colectiva hacia dentro y fuera del área de trabajo con el fin de lograr mejores resultados de integración y colaboración para que a través de la cohesión de los integrantes de la Unidad de Negocio de Daños contribuyan al éxito de MAPFRE.

Justificación:

El ramo de Daños ha dado excelentes resultados a MAPFRE, en los últimos años, maneja volúmenes muy importantes (tanto de primas como de número de folios) y su crecimiento ha sido por la gran demanda del entorno debido al interés de asegurar cualquier bien ante los cualquier daño material, por ello, se espera que continúe la tendencia tan significativa en la captación de negocios.

La dinámica en los mercados y el mundo empresarial es cada vez mayor, lo que propicia mayor número de alternativas en productos y servicios a las necesidades cambiantes de los clientes por lo que es fundamental actuar con rapidez, identificar necesidades y satisfacerlas ofreciendo una experiencia diferente en los servicios que otorga la Unidad de Negocio de Daños. Esto requiere una articulación de todas las partes que intervienen dentro y fuera de la organización, de lo contrario no se obtendrá el resultado esperado.

Tras el crecimiento del ramo de Daños en MAPFRE México y con el objetivo de agilizar la operación, es necesario contar con un plan de intervención comunicativa para impulsar el fortalecimiento en la interacción de las áreas de suscripción con la finalidad de afrontar en un futuro los grandes retos del mercado con una reestructuración en la infraestructura que garantice la atención y servicio a los clientes además adaptar la superestructura de acuerdo a las condiciones actuales del entorno.

Un esfuerzo de esta magnitud requiere también el apoyo y compromiso de cada una de las personas involucradas en todos los procesos que intervienen para brindar una atención de calidad, con productos acorde a las necesidades de los clientes y servicios que proporcionen un verdadero valor agregado.

De la misma forma, la Unidad de Negocio de Daños debe de reconocer la importancia de integrar a los proveedores, aliados, fuerzas de ventas representada por los agentes; para lograr el éxito de ésta propuesta, a ellos se debe de dirigir una parte significativa de las estrategias, otorgándoles herramientas y facilidades para el desempeño de la labor conjunta.

El motivo de las actividades que se deben de llevar acabo será determinado por planes que involucren una serie de actividades estratégicas que busquen el mismo objetivo a través de técnicas y esquemas que se desarrollen para la Unidad de Negocio de Daños.

Políticas y normas de acción:

A través del área normativa se tendrá como objetivo mantener actualizados los textos, las tarifas, las políticas de la suscripción de Daños.

Las normas de acción tendrán que estar enfocadas en el crecimiento de la rentabilidad en Riesgo Industrial, Riesgo Sencillo, Grandes Riesgos, Agropecuario; para ello es necesario:

1. Calidad en el servicio de suscripción.
2. Formación y desarrollo de los suscriptores.

Para el éxito en el proceso de suscripción, selección de riesgos, tarificación y disposición de capacidad, es crucial que para la etapa de las negociaciones ya se hayan establecido claramente los objetivos y las prioridades, la experiencia, el buen juicio y la comunicación son elementos críticos para analizar cada negociación y discernir si ésta contribuirá al logro de los beneficios deseados.

En la industria de la suscripción se tiene el reto cotidiano de aceptar e integrar los nuevos conocimientos y la experiencia. Los nuevos conocimientos pueden provenir de estadísticas tradicionales o de siniestros ocurridos, de tendencias económicas o nuevas tecnologías de protección privada, o de la contratación de suscriptores nuevos o con experiencia.

El verdadero peligro está en no reconocer o rechazar nuevos conocimientos y tendencias, de manera consciente, incorporarlos, modificarlos o rechazarlos según corresponda para mejor el análisis de riesgo.

Estructura:

La metodología también se puede describir como el modelo de negocio, que define cuáles son los productos que se ofrecen, a quién, qué clase de negocios se aceptan o se rechazan, qué tipo de aptitudes, capacitación y experiencia se requiere, qué proceso se utiliza para analizar los riesgos, qué herramientas se requieren para ayudar con el análisis, etc.

En Daños es necesario el fortalecimiento de su estructura, debe de estar orientada a la segmentación acorde a cada divisional de acuerdo a su zona geográfica y al mercado que este enfocado. Con ello, las áreas de atención en el proceso de suscripción y los grupos formales de trabajo (un suscriptor senior y dos suscriptores juniors), tendrá la capacidad técnica para hacer frente a las contingencias del entorno.

Funcionamiento:

Los coordinadores de cada divisional podrán atender de forma equitativa el trabajo. Los equipos de trabajo formales estarán preparados para la volatilidad de los negocios que requieren una cotización y los suscriptores tendrán una visión acerca de los riesgos que aceptan y estarán más susceptibles al análisis de sufrir un daño. Es necesario cumplir con

- Las fechas de entrega de la cotización.
- Unificación de criterios en la aceptación de riesgos.
- Dirigir los procesos y las actividades hacia el término de un folio.
- Concluir en los tiempos estándares establecidos en los nuevos procesos.
- Involucrar a los suscriptores en la toma de decisiones para obtener sentido de identidad.
- Proponer a los responsables mejoras y políticas en la aceptación de los riesgos.
- Reportes del resultado de la divisional así como el alcance del presupuesto mensual.
- Registro de los negocios especiales que tienen gran impacto no sólo en prima sino en la afectación que puede tener por la importancia a sufrir un daño.
- Monitorear las cuentas especiales.
- Mantener la información actualizada y real y enseñarlo a los suscriptores juniors.

4.3.2 Estrategia Comunicativa

Mensaje Institucional:

¡Ser grande es saber que la confianza está en uno mismo!

Por que en la Unidad de Negocio de Daños se preocupa no sólo por afianzar la posición en el mercado asegurador mexicano, sino del plan de vida personal y carrera de los integrantes que la forman.

Gracias a que pones el corazón en lo que haces la Unidad de Negocio de Daños ha formado un gran equipo. Somos grandes.

Metas del mensaje:

Las razones de ser un gran equipo:

1. El trabajo de cada colaborador tiene un significado especial.
2. Los colaboradores tienen la camiseta bien puesta y generará sentido de pertenencia.
3. Los colaboradores estarán orgullosos de su lugar de trabajo por que todos se respetan y cumplen los valores del equipo.
4. Los colaboradores tienen responsabilidad y autonomía.
5. El equipo conoce y vive los valores de MAPFRE y los pone en práctica todos los días.
6. Los colaboradores tienen claro hacia donde va el equipo.

Sentido del mensaje:

El sentido del mensaje es bajo la ideología de MAPFRE generar pertenencia y reconocer los esfuerzos de los colaboradores.

Proceso comunicativo:

El proceso se sugiere a través de los medios internos de comunicación que son los más conocidos y usados por la organización para dar a conocer y tener presentes los valores. Además solicitar el apoyo del área de normatividad de la Unidad para que intervengan en el proceso comunicativo, ya que es necesario que los integrantes vean que es indispensable éste cambio.

Públicos:

El público al que está dirigido son los grupos formales que repercutan y promulgue de manera solemne y aseguren que todos los actores involucrados conozcan y capten el compromiso de la implantación del cambio a través de sus percepciones.

Aproximación:

El proyecto constará de dos fases:

1. La primera fase se enfocará en buscar la unidad y el espíritu de equipo en todas las áreas que conforman la Unidad de Negocio de Daños.
2. La segunda fase consistirá en la creación de una nueva dirección de Negocio corporativo, buscando un crecimiento de primas netas emitidas de 550 mdp. Esta dirección consistirá en separación del área de Riesgo Sencillo (encargada de los productos estratégicos en el área de daños), dándole propia soberanía y autonomía para que pueda hacerle frente al mercado asegurador y así posicionarse a la vanguardia.

Con lo anterior, buscará el Control y rentabilización de la red territorial MAPFRE y de otros canales de comercialización / Nuevos Negocios: Apertura de canales alternativos de distribución.

Lo que ayudará a fortalecer y establecer canales concretos de comunicación con la red comercial y fuerza de venta, por lo que buscará un crecimiento en la Organización Territorial del 13% con relación a la UPA 2009.

Medios y Productos comunicativos:

Se utilizará los medios de comunicación interna como: la revista interna ya es un instrumento de comunicación y educación con respecto a la cultura y los valores. Ésta debe tener un apartado especial para que en cada uno se analicen y se muestren ejemplos y experiencias reales de la vivencia de los valores en la organización. Adicionalmente se pueden encaminar los demás medios de comunicación como los son: el correo, el portal, los tableros, los carteles, el boletín a generar apoyos sobre la cultura de la organización reflejando la filosofía.

Distribución:

Se realizará de manera personal durante reuniones, en donde se plantee la nueva forma de trabajar.

Mejorar la calidad y optimizar el servicio será la meta.

Como parte de la mejora en la atención de los clientes y los aliados, la Unidad de Daños deberá iniciar un programa de reuniones mensuales que busquen mejorar permanentemente sus indicadores de calidad.

Las reuniones deberán estar presididas por Directora de la Unidad de Negocio y participan los responsables y coordinadores de cada área.

Evaluación / Retroalimentación:

A través de los estados de resultado se podrá verificar el incremento porcentual de la rentabilidad en primas retenidas. Lo que ayudará a la difusión adecuada del producto y sus bondades hacia la fuerza de ventas lo que propiciará un incremento en las primas.

Límites y Alcances de la comunicación:

Está será directa para asegurar el éxito, primero tendrá que ser internamente, posteriormente el alcance debe de verse repercutido a las áreas involucradas con la Unidad.

4.3.2.1 Planes de Comunicación

•Presentación.

Una de las metas que debe de tener la Unidad de Negocio de Daños, consiste en fortalecer una disciplina organizacional a través del desarrollo del hábito del “respeto por lo establecido, definido y acordado”, así como el aumento en la consistencia de los procesos.

De acuerdo a la Misión de MAPFRE, es importante continuar con su compromiso de calidad en el servicio y la orientación a sus clientes y aliados, por ello, hay que presentar un nuevo concepto en la recepción, concentración y análisis en los procesos comerciales, operativos y administrativos a través del contacto con los actores principales de estas actividades.

•Objetivos. (Metas del plan de comunicación)

Desarrollar en los colaboradores y los aliados el pensamiento y la práctica ordenada de las mejoras e innovaciones

Promover la alineación con los objetivos institucionales

Fortalecer la interacción con los comerciales

Fomentar el cambio de forma ordenada

Las metas del plan de comunicación serán:

Compromiso individual

- Beneficios compartidos
- Desempeño: individual y colectivo

Habilidades complementarias

- Comunicación abierta, eficaz, eficiente
- Cohesión del equipo
- Manejo de Conflictos
- Aprendizaje compartido

Aspectos de integración

- Colaboración y competencia
- Apoyo correspondido
- Retroalimentación
- Confianza mutua

Trabajo colectivo

- Equipos orientados a las metas
- Cadena de servicio

•Políticas de comunicación

Nuevo modelo de comunicación para que los colaboradores comprendan y practiquen un nuevo modelo de interacción, basado en la generación de confianza y la obtención de resultados productivos de la comunicación.

Vinculación con calidad y calidez en las relaciones interpersonales.

•Vocabulario rector:

Alianza, confianza, querer

Alianza como el vínculo y compromiso que pretende establecer la Unidad de Negocio con sus colaboradores a fin de conjuntar esfuerzos de manera armónica hacia un solo objetivo.

•Programas específicos.

Los manuales y el material impreso se tendrán que elaborar los contenidos para posteriormente, solicitar al área de comunicación que generen el proceso y la distribución.

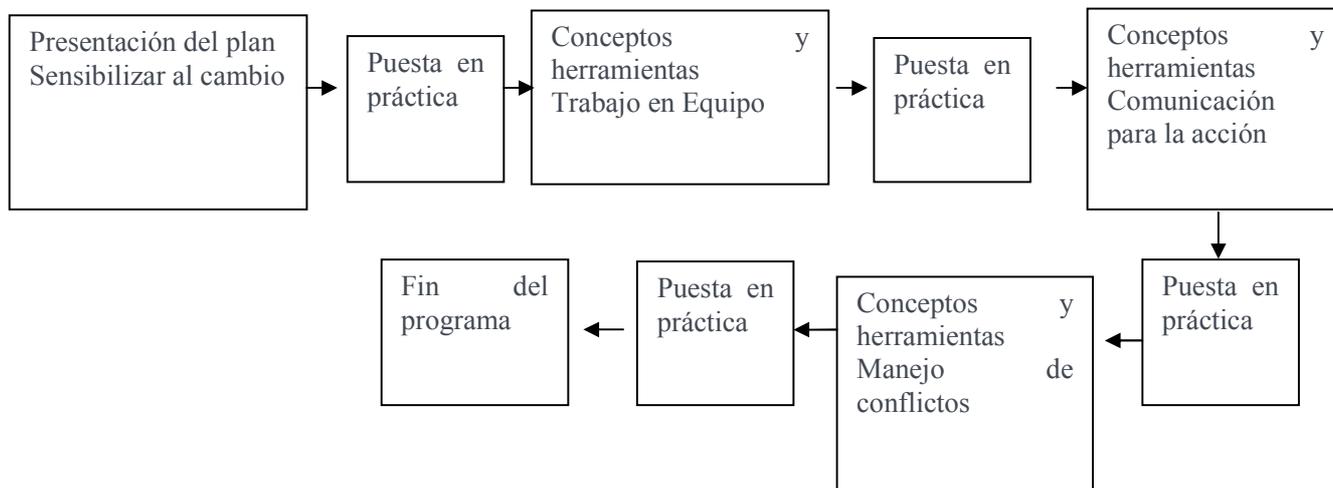
Programas Externo:

Promover la convivencia entre los aliados y colaboradores a través de un evento de integración en donde las actividades deben de estar enfocadas en fomentar la integración y el trabajo en equipo, por lo que cada actividad debe de estar involucrada la colaboración y la participación equitativa de todos los miembros.

Así disfrutar actividades divertidas en un lugar donde compartan un gran momento de esparcimiento para fortalecer el espíritu de equipo. Lo anterior, tendrá la finalidad de incentivar la promoción y la venta de los productos en organización territorial, a través de campañas a nivel nacional.

4.3.2.2 PRIMER FASE				
Plan 1 Comunicación 360		Plan 2 Trabajo en equipo		Plan 3 Aprender a negociar para evitar conflictos
Programa Externo:	Programa Interno:	Programa Externo:	Programa Interno:	Programa Interno:
Producto Comunicativo: Boletín Informativo Daños Manuales de procedimientos Manuales de políticas de aceptación Proceso de Comunicación: Se dará del área de comunicación a todos lo integrantes de la Unidad de Negocio de Daños	Producto Comunicativo: Taller de comunicación Revista de Daños Proceso de Comunicación: Se dará del área de comunicación a todos lo integrantes de la Unidad de Negocio de Daños	Producto Comunicativo: Actividades recreativas para la integración con las áreas comerciales	Producto Comunicativo: Curso de integración para la efectividad del trabajo en equipo Cursos de Capacitación y formación de los suscriptores Proceso de Comunicación: Se solicitará al área de formación los cursos de capacitación para los suscriptores de Daños.	Producto Comunicativo: Taller de negociación Proceso de Comunicación: Los actores se podrán comunicar eficazmente y podrá tener negociaciones buenas y solidas con el área comercial a través de una relación ganar – ganar.

DISEÑO GENERAL DEL PROGRAMA



4.3.2.3 SEGUNDA FASE

Nueva dirección de Negocio de Riesgo Sencillo

Objetivo 1 - Lograr el presupuesto de ventas de \$550'000,000.- e incremento del 13% de organización territorial respecto al Último Presupuesto Actualizado (UPA).

- Acciones 1:** Incorporación de nuevos canales de distribución enfocada a organización territorial.
- Acciones 2:** Capacitación de los productos empaquetados a los agentes con mayor potencialidad en la venta de los mismos.
- Acciones 3:** Seguimiento estricto de listados de renovación.
- Acciones 4:** Incentivar la venta en los productos empaquetados mediante concursos.
- Acciones 5:** Desarrollo de comparativos detallados de productos del mercado y actualización de los existentes.

- Indicador de Medición:**
- a) Emitido mensual v.s. presupuesto.
 - b) Número de pólizas emitidas 2011 v.s. número de pólizas emitidas 2012
 - c) Número de pólizas emitidas y primas de los programas HSBC y BANAMEX, Hipotecaria Su Casita, Scotiabank, Santander.
 - d) Número de mejoras en los productos existentes.

Alcance: A nivel nacional.

Responsable Daños: Francisco Irena

Áreas de Apoyo:

- a) Sistemas
- b) Técnica
- c) Comercial
- d) Cobranzas

Resultado Esperado: Cumplimiento del presupuesto de ventas en primas e incremento en número de pólizas de por lo menos el 30%.

Calendario de Tareas:

Tarea	Fechas	Responsable
1. Identificar a la fuerza de ventas que potencialmente nos puede vender más de los productos empaquetados.	Enero 2011	Responsable Riesgo Sencillo Coordinador Riesgo Sencillo
2. Capacitación a la fuerza de ventas identificada en el punto anterior.	Primer trimestre 2011	Responsable Riesgo Sencillo Coordinador Riesgo Sencillo
3. Envío de los listados de renovación a los funcionarios de ventas por los menos 2 meses de anticipación a su vencimiento.	Permanentemente	Responsable Riesgo Sencillo
4. Elaboración de comparativos de mercado.	Trimestralmente	Responsable Riesgo Sencillo Coordinador Riesgo Sencillo
5. Elaboración de por lo menos 2 concursos para la fuerza de ventas.	Febrero 2011 – Julio 2011	Responsable Riesgo Sencillo Coordinador Riesgo Sencillo

Factores Críticos de Éxito:

- a) Utilización adecuada por parte de la fuerza de ventas de las herramientas que brinda Mapfre (SEGA, Renovación Automática).
- b) Implantación de las mejoras en los productos existentes.
- c) Compromiso del área de sistemas.

Objetivo 2 – Obtener rentabilidad sobre primas retenidas.

Acciones 1: Plantear al área de reaseguro la posibilidad de incrementar nuestra retención en aquellos ramos que la rentabilidad sea buena.

Indicador de Medición: Incremento porcentual de la rentabilidad en primas retenidas.

Alcance: Nacional

Áreas de Apoyo: Reaseguro

Resultado Esperado: Mayor rentabilidad en prima retenida.

Calendario de Tareas:

Tarea	Fechas	Responsable
1. Identificar los ramos de mayor y menor rentabilidad.	Febrero 2011	Responsable Riesgo Sencillo Coordinador Riesgo Sencillo
2. Trabajar en conjunto con el área de reaseguro para que en los ramos de mayor rentabilidad podamos retener un mayor porcentaje.	Febrero 2011	Responsable Riesgo Sencillo Coordinador Riesgo Sencillo
3. Ajustar cuotas y condiciones de aseguramiento en aquellos ramos que no tengamos buena rentabilidad.	Mayo 2011	Responsable Riesgo Sencillo

Objetivo 3 – Formación de comités.

Acciones 1:

Formación de 3 comités, uno en el área metropolitana, otro en divisional occidente y uno en la divisional Noreste, con los 10 agentes más importantes de riesgo sencillo las tres divisionales. Con la finalidad de obtener retroalimentación para mejorar los productos empaquetados.

Indicador de Medición: Número de mejoras propuestas por los comités.

Alcance: Nacional

Áreas de Apoyo: Divisionales

Sistemas

Fuerza de ventas

Resultado Esperado: Posicionar a MAPFRE como la compañía aseguradora de casa habitación y de Pymes.

Calendario de Tareas:

Tarea	Fechas	Responsable
1. Identificar a los 10 agentes con mayor producción de los productos empaquetados.	Enero 2011	Responsable Riesgo Sencillo Coordinador Riesgo Sencillo
2. Hablar con cada uno de los agentes para invitarlos a formar parte del comité.	Enero 2011	IDEM
3. Implantación del comité.	Febrero 2011	IDEM

Factores Críticos de Éxito: a) Colaboración de los 10 agentes más importantes en Riesgo Sencillo de Metropolitana, Occidente y Noreste.

Objetivo 4 – Encuestas de servicio

Acciones: Elaboración de cuestionario de servicio para conocer las debilidades y fortalezas que tenemos en el área.

Indicador de Medición: Número de cuestionarios aplicados, v.s. número de cuestionarios con observaciones para mejorar.

Alcance: A nivel Nacional

Áreas de Apoyo: Divisionales

Resultado Esperado: Obtener retroalimentación para tomar medidas correctivas lo más pronto posible.

Calendario de Tareas:

Tarea	Fechas	Responsable
1. Establecer lluvia de ideas para determinar las preguntas que deben de estar en el cuestionario.	Febrero 2011	Responsable Riesgo Sencillo Coordinador Riesgo Sencillo
2. Elaboración final del cuestionario de servicio.	Febrero 2011	IDEM
3. Implantación del cuestionario a nivel nacional.	Marzo 2011	IDEM

Objetivo 5 – Actualización de manuales.

Estrategia: Revisar y actualizar los manuales del agente de productos empaquetados.

Indicador de Medición: Concluir con la actualización de los manuales.

Alcance: A nivel Nacional.

Áreas de Apoyo: Compras
Proveedor externo

Resultado Esperado: Conclusión de manuales.

Calendario de Tareas:

Tarea	Fechas	Responsable
1. Revisión de manuales identificando posibles modificaciones.	Febrero 2011	Responsable Riesgo Sencillo Coordinador Riesgo Sencillo
2. Elaboración de modificaciones en los manuales del agente.	Marzo 2011	Responsable Riesgo Sencillo Coordinador Riesgo Sencillo

Objetivo 6 – Desarrollo de nuevos productos.

Estrategia: Proveer a la fuerza de ventas el producto empaquetado.

Indicador de Medición: a) Primas emitidas del nuevo productos al 31 de diciembre del 2011.

Alcance: Divisionales
Agentes

Áreas de Apoyo: Sistemas
Contabilidad
Control de agentes
Divisionales
Siniestros
Reaseguro

Resultado Esperado: Que las áreas comerciales y fuerza de ventas cuenten con un producto específico para el nicho que represente mayor oportunidad.

Calendario de Tareas:

Tarea	Fechas	Responsable
1. Definición del producto.	Enero 2011	Responsable Riesgo Sencillo Coordinador Riesgo Sencillo
2. Estudio de mercado.	Enero 2011	Responsable Riesgo Sencillo Coordinador Riesgo Sencillo
3. Diseño de coberturas.	Febrero – Marzo 2011	Responsable Riesgo Sencillo Coordinador Riesgo Sencillo
4. Nota Técnica.	Febrero – Marzo 2011	Responsable Riesgo Sencillo Coordinador Riesgo Sencillo
5. Lanzamiento.	Abril 2011	Responsable Riesgo Sencillo Coordinador Riesgo Sencillo

Factores Críticos de Éxito: Difusión adecuada del producto y sus bondades.

4.4 Resultados del Diagnóstico:

La rigidez en los procesos tal vez sea motivada por el fenómeno adjunto a las políticas de globalización que impiden crear una identidad. Si bien las cifras podían manifestar números de opinión, por otro lado, las representaciones de los actores consideran que su mundo de vida dentro de la organización, al menos asfixiante para algunos habitantes, que simplemente no pueden salir al encuentro de su interlocutor en la estructura formal.

La globalización influye de maneras muy directas en la organización debido a que esta debe adaptarse al mercado y en el caso de esta aseguradora transnacional es de carácter obligado.

Los únicos que pueden generar cambios sobre la rigidez o la flexibilidad de los procesos son los mismos habitantes de la organización conocida como MAPFRE Tepeyac.

Por lo que constantemente se debe de estar innovando y mejorando la operación, desde los procesos enfocados a la operación hasta todo lo involucrado con la calidad de vida de las personas que colaborar en la Unidad de Negocio de Daños.

Como parte fundamental para el logro de los objetivos y el interés de la Unidad por continuar escuchando la voz de los colaboradores se establecerá en la propuesta de intervención comunicativa que buscará soluciones diferentes a partir de la realidad que tenemos buscar otras opciones de soluciones basadas en el pensamiento complejo que es tener al objeto de diferentes ópticas.

Estás acciones de cambio en la comunicación ratificaran el compromiso de la Unidad de Negocio de Daños con sus aliados para ofrecerles mejores beneficios y contribuir en el logro de sus metas de venta y a sus actores les dará sentido de pertenencia.

Conclusiones

Identidad Organizacional e innovación comunicativa. Diagnóstico de la Unidad de Negocio de Daños de la aseguradora MAPFRE. Título de la investigación concluye en un plan de intervención comunicativa que se encuentra acompañado de una nueva concepción de la empresa donde el hombre es el capital máspreciado, y por medio de la comunicación ayudará a transformar la cultura de la Unidad de Negocio de Daños.

En éste diagnóstico da cuenta sobre la Unidad de Negocio de Daños, la cuál se explicó con amplitud factores externos e internos que influyen directamente en la esencia y la cotidianidad. Se inició con un panorama general para particularizar y llegar a la reflexión final.

El diagnóstico reveló situaciones de la organización, síntomas, patologías, intereses, acuerdos, aciertos y desaciertos que se muestran en esta investigación gracias a la observación teórica – metodológica desarrollada e implementada.

Así se pudo acercar a diversos objetivos de análisis, desde el encuadre formal y descriptivo de la organización, integrando a los actores y sus acciones hasta la aplicación de técnicas cuantitativas y cualitativas para justificar el diagnóstico y las conclusiones.

Ahora podemos pasar de un principio productivo a un lugar habitable en un espacio de dialogo y resolución del conflicto donde sobresalga la subjetividad para reafirmar la subjetividad de opiniones.

La organización habitable permite construir una estructura con características humanas que favorezcan la convivencia y la administración.

La identidad organizacional en la Unidad de Negocio de Daños se fomentará por el espíritu de la actitud de ‘Ser Grandes’, por lo que constituirla, es establecer un sentido de pertenencia basado en un sentimiento, una aventura, una familia, que fundará una identidad sólida por que se dará de forma cordial y afectiva.

La innovación comunicativa de la Unidad de Negocio de Daños depende del talento de sus integrantes, de sus acciones, de su compromiso y sus motivaciones; la clave del éxito dependerá de las personas y su pasión para ganar la batalla a los objetivos asignados así permanecer y pertenecer a la institución que requerirá de la comunicación para que en acciones colectivas se funden: la misión, los objetivos y los valores propios de la Unidad.

Lo más central de la cultura de MAPFRE son los valores (independencia, actuación ética, humanismo) que la inspiran y configuran el mundo simbólico que encarnará la Unidad de Diagnóstico de Daños, donde los símbolos, mostrarán las preferencias y lo deseable es el flujo de comunicación interpersonal y social.

La percepción de los actores son diferentes, en términos de tener formaciones distintas y modelos mentales diferenciados de las cosas, por tanto, dos personas pueden escuchar un mismo mensaje y darle significados distintos. Se buscará rescatar la conversación como elemento básico para generar cambios.

Las necesidades de una organización, especialmente, si es grande y compleja, crean problemas que pueden ser originados por casi cualquier persona, debido a que la personalidad de los individuos pudiera ser conflictiva y sus conversaciones las usan con el propósito, no para buscar resultados, sino, simplemente liberar parte de sus frustraciones. El reto es superar la formalidad a algo funcional y dinámico.

De esta forma encontramos en las organizaciones mexicanas, el comunicador organizacional debe de desarrollar e implantar estrategias de comunicación que respalden a la Unidad de Negocio de Daños en el logro de sus objetivos, ofreciendo recursos efectivos de coordinación, apoyando los procesos de cambio y reforzando la integración del personal.

Después de la detección de la problemática, en donde la comunicación no fluye y las contrariedades afloran en detrimento de toda la organización, se busca dar orden y sentido para fortalecer la integración interna y su adaptación externa.

Mediar es un principio fundamental de equilibrio y ajuste necesario entre las representaciones de los subgrupos y las subculturas que habitan en la organización.

En la propuesta de intervención comunicativa se intentará restablecer la comunicación en medida de lo posible entre la realidad cotidiana que se suscita entre los actores.

Lo anterior, representa una gran responsabilidad; comunicarse en forma efectiva implica generar y cumplir compromisos, además de obtener la confianza de los demás para que en conjunto se logren los mismos.

Las representaciones en el campo de la comunicación actúan organizando un conjunto de datos de referencia proporcionados por los productos comunicativos en modelos que poseen sentido para los actores. A través de los productos comunicativos es necesario que los actores aprendan, no sólo en las acciones sino, de formas de pensar.

La primera fase, busca se refuerce con la práctica desaprender modelos anteriores y acceder a los nuevos para que se logren cambiar las acciones en beneficio y mejora de los actores. Se pretende ir de lo general a lo particular, por lo que se enfoca en la Unidad de Negocio de Daños.

Por lo que es necesario un adecuado clima laboral, que facilite las relaciones de trabajo, con ello, en el plan 1 comunicación 360, los programas internos y externos a través de la comunicación se deberán crear y publicar una declaración de misión, visión y valores de la Unidad de Negocio de Daños.

En el plan 2, trabajo en equipo, se pretende capacitar tanto en el público interno como externo, para mantener a los actores integrados e informados, tratando de evitar los conflictos en las relaciones interpersonales. Para la mejora se debe establecer una política de puertas abiertas que evite los rumores y los chismes nocivos, además, de que se debe contar con estrategias claras y justas en la suscripción, así como, trabajar en la estructura y la segmentación del mercado para equilibrar las cargas de trabajo.

En el plan 3, negociación, permitirá la resolución funcional de los conflictos antes de que las frustraciones se transformen en hostilidad entre las áreas internas y las externas. La interacción comunicativa entre los actores se convertirá en acuerdos orientados a un resultado de ganar – ganar.

Para el mantenimiento y desarrollo de las interacciones comunicativas se realiza por medio de la comunicación para ganar la voluntad y la confianza del otro. La coordinación de las acciones permitirá ser productivos en la comunicación y logrará mejores resultados, por lo que en la segunda fase, está orientado a recabar peticiones del área (se requiere de algo para que se realice por una persona), promesas(compromiso para que se cumpla con el resultado esperado), ejecuciones y realizaciones (llevar acabo el hecho de que se cumpla la promesa), por lo que a través del calendario de tareas se establece el periodo para la realización de las acciones, finalmente la satisfacción o el reclamo (se establecieron indicadores de medición, alcances y áreas involucradas).

En ésta fase, es indispensable, la congruencia en lo que se comunica debido a que no se puede decir algo y terminar haciendo otra cosa pues se pierde la veracidad y con ello la confianza.

Las organizaciones basadas en la confianza tienen capacidad para el cambio continuo y conforman sistemas con prácticas compartidas en la ejecución del trabajo.

En el ámbito de las relaciones humanas es sabido el adagio que reza que la confianza es la más fácil de perder y lo más difícil de recuperar. Para la construcción de la confianza es suficiente con: mantener los compromisos; cumplir con lo prometido; compartir en las buenas y las malas; saber disculparse; no presionar más allá de lo posible y ser un persona honesta.

En el área de Riesgo Sencillo se optó por generar confianza, debido a que lleva a un mayor dinamismo y responsabilidad, acompañadas por una mayor lealtad de sus clientes y sus miembros. De esta manera la Unidad de Negocio de Daños logrará la energía, la humildad en el éxito y una mejor proyección hacia el futuro.

Por tanto, la comunicación es la pieza clave para el desempeño para inspirar el compromiso, la innovación y el trabajo en equipo.

Oportunidad de crecimiento personal

De acuerdo al análisis de las interpretaciones de las lexías de los actores la estrategia para lograr la efectividad en los grupos es necesario que los actores continúen desarrollando sus habilidades comunicativas tales como:

- La escucha activa tanto en conversaciones informales como formales.
- Congruencia entre los mensajes verbales y no verbales
- Llevar a cabo el proceso de retroalimentación
- Información fluida en todas las direcciones
- La comunicación se favorece cuando existen relaciones interpersonales cordiales.

Cohesión del grupo:

Los grupos de trabajo formales son más eficientes cuando existe una cohesión entre los actores la cual surge:

- Cuando hay un sentimiento de pertenencia
- El ser humano suele ser individualista, su carácter es básicamente competitivo: busca su bien por delante del grupo
- La cohesión es más fácil que exista si las cosas marchan bien, el problema se presenta cuando aparecen las dificultades.

Manejo de conflictos:

En el desarrollo de los grupos de trabajo es frecuente que por las diferencias que existen entre los individuos puedan surgir conflictos personales y esto es normal en una relación intensa y se acrecienta cuando las personas tienen roces. Por ello, es importante que en la Unidad de Negocio de Daños, a través, de la negociación no sólo se ganen cuentas importantes sino que se puedan manejar los conflictos que se generan en la cotidianidad.

- El problema se presenta cuando el conflicto termina generando un enfrentamiento grave entre dos o más actores del grupo ya se formal o informal.
- Partiendo de ésta consideración resulta evidente que un grupo no puede permitir que se produzcan este tipo de enfrentamientos, o si surgen tendrán que resolverse inmediatamente.

Tomando en cuenta lo anterior, el modelo integrador que dio paso a la propuesta de intervención comunicativa está compuesto:

- Examinar que el quiebre comunicativo existe, ya sea que se haya hecho evidente o que no se quiera reconocer, siendo, que los actores se dejen llevar por juicios por lo que no habrá mejora en el resultado y la enemistad de las personas continuará.
- Para restablecer las relaciones deben de participar dos actores de la comunicación; si sólo uno de ellos desea romper el quiebre comunicativo y el otro no, la posibilidad de restablecer la comunicación es casi nula y éste seguirá su curso. Se necesitan acciones de una o dos de los actores para cambiar los juicios. Acción mata juicio.
- Las acciones deben de continuar de manera que se observe el cambio y que realmente cambie la percepción de lo que el actor piense y cree de la relación. Se restablece la confianza y es necesario acciones positivas para ganar la voluntad del otro.
- Finalmente, con la propuesta de intervención comunicativa se buscará coordinar acciones y restablecer la productividad laboral de las interacciones comunicativas.

La aplicación de la segunda fase permitirá ir de lo particular (área de Riesgo Sencillo), a través de un trabajo común se conocerán las necesidades de los integrantes, clientes, áreas involucradas que buscará la calidad en el servicio y se fortalecerá el plan para que incrementen su efectividad y productividad.

Una vez consolidada el área, las fortalezas y las estrategias se verán permeadas en toda la Unidad para acrecentar la productividad del equipo lo que se compartirá con todos en la construcción de la realidad cotidiana.

La competitividad y la productividad de la empresa obligan a pasar de la gestión de los productos al interés de las personas ya que son los motores de la creación y de la acción, así que los integrantes de Riesgo Sencillo dejarán ser el engrane de la maquinaria y su transformación permitirá emplear sus capacidades de iniciativa y sus facultades personales.

El reto de comprender a las organizaciones como culturas es comprender como este sistema se crea y se sostiene y usando la comunicación estratégicamente.

La dimensión estratégica de la organización y la comunicación se da después de comprender las problemáticas dentro de la Unidad de Negocio de Daños por lo que las actividades comunicativas deberán plantearse y desarrollarse con base a las necesidades concretas de cada área.

Los actores tienen las responsabilidades de comunicación y deberán de manejar los cambios por una relación coherente entre la organización y la comunicación y será necesario que la Unidad sea abierta en medida de que exista una interacción con el exterior, que no se remita a la emisión y recepción de las solicitudes de los folios de suscripción, sino que evolucione para poder hacerle frente a lo contingente.

Fuentes Bibliográficas

1. Abravanel, Harry, et al, Cultura organizacional, Colombia, Legis, 1992.
2. Ávila, Xavier. Crítica De Las Escuelas Clásicas De Comunicación Organizacional. Documento inédito 2010.
3. Ávila, Xavier. De la Cibernética a la Organización Comunicante. En: Cuadernos de Trabajo No 1. Colegio de Educación y Comunicación. ENEP Acatlán. UNAM. 1997.
4. Ávila, Xavier, Nuevos modelos de comunicación organizacional. Apuntes. México.
5. Bartoli, Annie. Comunicación y organización. La organización comunicante, la comunicación organizada, México, Paidós, 1983
6. Bateson, G. Et.al. La Nueva Comunicación. Selección de Y. Winkin. Barcelona. Kairós. 1987.
7. Bourdieu, Pierre. La Distinción: Bases sociales del gusto. Madrid. Taurus-Alfaguara. 1991.
8. Castells, Manuel. La era de la información. Vol. 1, La sociedad red. México, Siglo XXI, 2000.
9. Costa, Joan. La comunicación en acción. Paidós, España, 1999
10. Crozier y Friedberg. El actor y el sistema, Edit. Alianza, México 1990
11. D'Aprix, Roger. La comunicación clave de la productividad, México, Limusa. Noriega editores, 1998
12. Etkin, J. Y L. Schvarstein, Identidad de la organización. Invariancia y cambio, Buenos Aires, Paidós, 1989
13. Etzioni, Amitai, Organizaciones modernas, México, UTHEA, 1986

-
14. Fernández, Collado Carlos. La comunicación en las organizaciones, México, Trillas, 1991
 15. Flores, Carlos Fernando, Inventado a la empresa del siglo XXI, Colombia, Gránica, 1997
 16. García Ferrando, Manuel. El análisis de la realidad social: métodos y técnicas de investigación, compilación Jesús Ibáñez , Madrid, Alianza, 1986
 17. Habermas, Jurgen. Teoría de la Acción Comunicativa. Tomo I. Taurus. Buenos Aires, 1987.
 18. Ibáñez, J. Et, al. El Análisis de la Realidad Social. Métodos y Técnicas de Investigación.
 19. Libaert, Thierry, El plan de comunicación organizacional, México, Limusa, 2005
 20. Lodge, George. Administrando la Globalización en la era de la interdependencia, Panorama editorial, México, 1996
 21. Luhmann, Niklas. Los Sistemas Sociales. Apuntes para una teoría general. Alianza/UIA. México. 1991.
 22. Martín Serrano, Manuel. Teoría de la Comunicación. México, ENEP Acatlán, 1992
 23. Martínez, Emilio. Herramientas estadísticas básicas, Versión mimeografiada, Gráficas La Prensa, México, 1995
 24. Moles A. Teoría de los Actos. Trillas. México, 1982.
 25. Olmsted, M.S., El pequeño grupo, Edit. Paidós, Buenos Aires, 1963

-
- 26.Ortí, Alfonso, La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta, semidirectiva y la discusión de grupo.
- 27.Pérez, Dávila Jaime, El quiebre institucional en México y las tareas de organización de la comunicación, Cuadernos del colegio de comunicación y educación, octubre de 1991, número 1, volumen 1.
- 28.Pérez, Dávila Jaime, Recursos Culturales de la Organización, Cuadernos del colegio de comunicación y educación, abril de 1998.
- 29.Pérez, G. Estrategias de Comunicación. Ariel. Barcelona, 2001
- 30.Pérez González, Rafael, Estrategias de comunicación, España, Ariel, 2001
- 31.Pérez, Jorge. Los enredos y abismos del liderazgo mexicano: colección realista-mágica de líderes de algunas organizaciones mexicanas. Acercamientos y balbuceos sobre el poder organizacional , en Alter-Ego, Cuaderno de trabajo del Colegio de Educación y Comunicación de la ENEP Acatlán, segunda época, año 1, núm. cero, México, UNAM Campus Acatlán, enero de 2004
- 32.Piñuel Raigada, José Luis, Ensayo general sobre la comunicación, Barcelona, Paidós, 2006
- 33.Revilla Basurto, Mario Alberto, Comunicación: Información y Representaciones. Versión actualizada de introducción a la Teoría de la Comunicación”. Colectivo Comunicación, México, 2009.
- 34.Revilla Basurto, Mario Alberto, Comunicación y reproducción. Una reflexión desde el caso Telmex. Versión actualizada de introducción a la Teoría de la Comunicación”. Colectivo Comunicación, México, 2009.
- 35.Revilla, Mario. “Estrategias comunicativas de reproducción”, en Alter-Ego, Cuaderno de trabajo del Colegio de Educación y Comunicación de la FES Acatlán, , México, UNAM Campus Acatlán, 2006

-
- 36.Revilla Basurto, Mario. Teoría de la Representación. Tesis de Maestría. CADEC, 2001.
- 37.Robbins Stephen, Comportamiento Organizacional, Edit. Pearson Educación, México, 1999.
- 38.Ruiz Olabuenaga, Diego, Sociología de la organización, Universidad de Deusto, España, 1995
- 39.Salaman y Thompson. Control e ideología en las organizaciones, México, FCE, 1984
- 40.Serralde, Alejandro. 25 años de evolución gerencial en México, en la revista Management today en español, Mayo de 1998.
- 41.Serrano, Rafael . Reproducción e Innovación. Apunte de Comunicación, México.
- 42.Serrano Rafael, et. al. La organización habitable, México, Fecha Publicidad, 2001.
- 43.Timm, Paul. Management communication, The finger on the pulse. Prentice Hall, 1986. capítulo XXII
- 44.Ulloa, Adriana. La comunicación, más que una habilidad para el trabajo de grupo. en Cuadernos del colegio de educación y comunicación de la ENEP Acatlán, época 1, año 1 núm. 1, México, UNAM, Acatlán 1997
- 45.Valle, Mónica. La comunicación organizacional de cara al siglo XXI. en Razón y palabra, revista electrónica, número 32.
- 46.Weil, Pascale. La comunicación institucional. La comunicación global y de gestión, Barcelona, Paidós, 1994
- 47.Winkin, Y. Et al. La Nueva Comunicación. Kairós. Barcelona, 1987.

Hemerografía

1. Código del Buen Gobierno del Sistema MAPFRE
2. Cardone, Clara MAPFRE: un sistema “asegurado” de éxito.
3. Descripción y Perfil de Puesto, Planeación de Recursos Humanos, Huixquilucan, 2008
4. La Internacionalización de MAPFRE en Latinoamérica, Texto actualizado en base al documento preparado para el libro Globalización, Inversiones y multinacionales Españolas en América Latina, Barcelona, 2008.
5. Manual del procedimiento del centro de emisión de daños, Centro de emisión de daños, Huixquilucan, 2008
6. Manual del procedimiento de Mesa de Recepción, Organización y métodos Unidad de Daños, Huixquilucan, 2008
7. Manual de procedimientos de suscripción daños, Organización y métodos Unidad de Daños, Huixquilucan, 2005
8. Manual de Políticas de Recursos Humanos, MAPFRE México, Huixquilucan, 2003
9. Memorias de Responsabilidad Social y Actividades Fundacionales 2006.
10. Operaciones y medios, suscripción y emisión de pólizas, Huixquilucan, 2008
11. Revista El mundo de MAPFRE, MAPFRE ha completado su transformación, No. 55, Primer trimestre 2007.
12. Revista El mundo de MAPFRE, 75 años de servicio, No. 59, Primer trimestre 2008.
13. Revista Gente MAPFRE, “MAPFRE se transforma para que tú crezcas”, noviembre 2008, año 3, núm. 15
14. Revista, La internacionalización de MAPFRE en Latinoamérica, MAPFRE.
15. Revista, Semblanza Don Arturo Martí Berenguer, MAPFRE.

Electrónicas

1. <http://cuentame.inegi.gob.mx/Economia/default.aspx?tema=E> (27 Febrero 2010)
2. www.economia.gob.mx/pics/p/p2757/DIAGNOSTICODEMICROPEQUENASYMEDIANASEMPRESAS.pdf (27 Febrero 2010)
3. MAPFRE S.A. www.mapfre.com (23 Febrero 2010)
4. MAPFRE TEPEYAC S.A. www.mapfre.com.mx (27 Marzo 2010)
5. www.razonypalabra.org.mx. (20 Agosto 2010)
6. www.cnsf.gob.mx (30 Noviembre 2010)
7. www.amis.org.mx (30 Noviembre 2010)

ANEXOS

Marisol Jiménez Rubio, Directora Ejecutiva de la Unidad de Negocio de Daños señala: “Este año continuaremos nuestro crecimiento con rentabilidad y sobre todo, buscaremos la consolidación de las áreas que componen a nuestra Unidad, que son: Riesgo Sencillo, Riesgo Industrial, Corredores y Grandes Riesgos, Agropecuario, Licitaciones, Siniestros, Reaseguros y Actuaría.”

Ariel Vargas Ramírez, Responsable General de Riesgo Industrial y Sencillo junto con Francisco Irena, Responsable de Riesgo Sencillo, comentaron; que se enfocaran en la mejora continúa de las propuestas de aseguramiento, calidad en todos los procesos, así como en la reducción de tiempos de respuesta.

En el Área de Riesgo Sencillo en este 2010 estaremos atentos a las necesidades de los Aliados para así poder desarrollar nuevos productos y por supuesto mejorar los actuales.

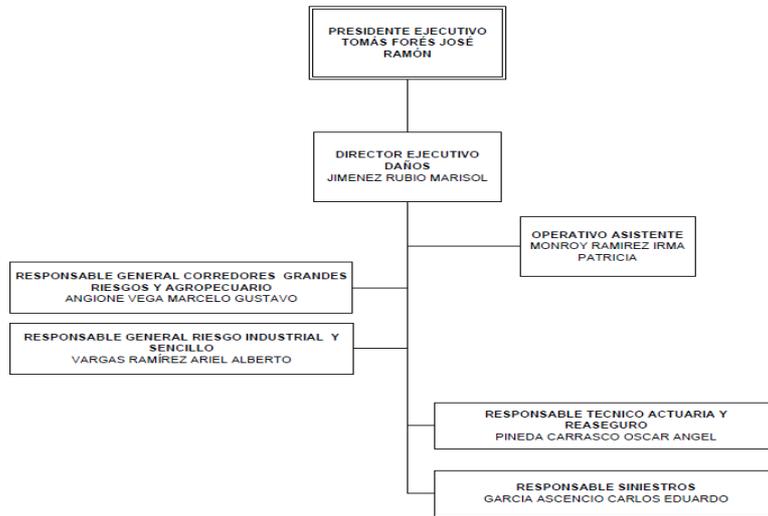
Marcelo Angione Vega, Responsable General de Corredores, Grandes Riesgos y Agropecuario, en compañía de Marco Antonio Camarillo, Responsable de Corredores, platicaron; se buscará realizar las adecuaciones necesarias para asegurar que brinde la atención apropiada al nicho de Corredores locales e internacionales, se mejorará el aprovechamiento de las capacidades financieras y técnicas de MAPFRE Global Risks, así como el soporte institucional para la consolidación de la División Mitsui Sumitomo Insurance Group (MSIG).

Marcelo, con respecto al Área de Agropecuario señala: “Continuaremos avanzando en el servicio de aseguramiento a los agricultores y ganaderos a través de la ampliación de los territorios de cobertura. También ampliaremos la gama de productos extendiendo la línea a más especies de animales y a más cultivos.”

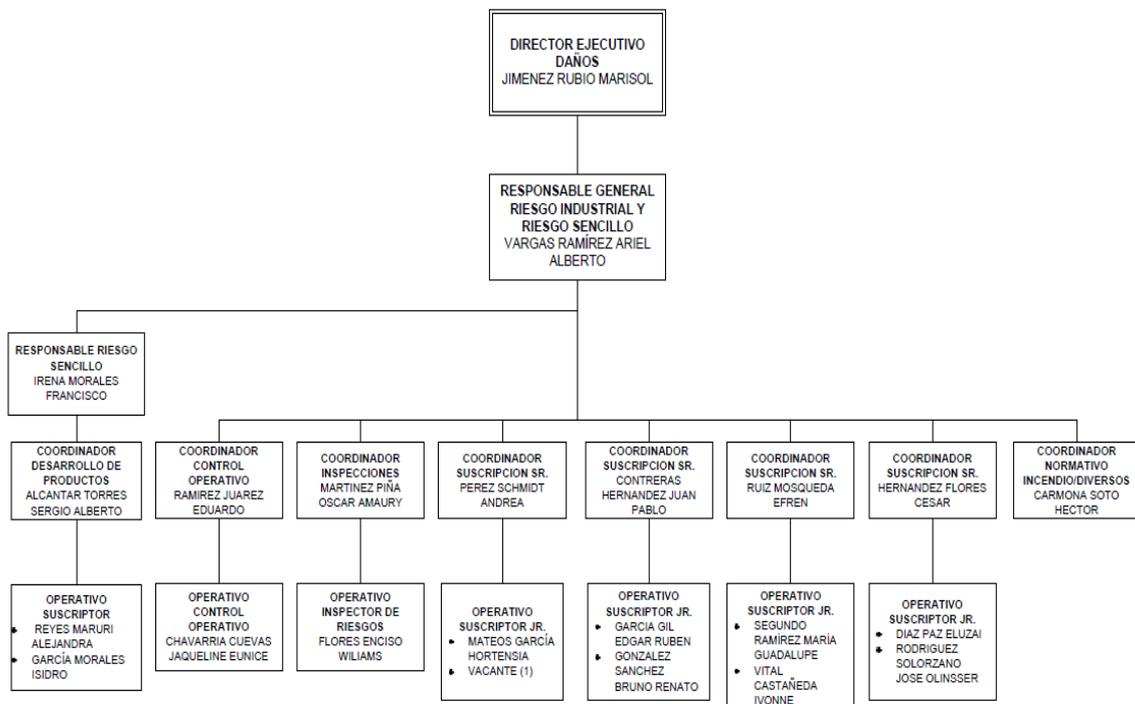
En cuanto al Área de Licitaciones, José Antonio Reyes, Responsable de dicha área, comento: “Estableceremos alianzas estratégicas e incursionaremos en el mercado de cuentas pequeñas y medianas seleccionando los riesgos conforme a los requerimientos técnicos definidos por la Unidad de Daños.”

Dentro del Área de Siniestros, Carlos Eduardo García, Responsable de Siniestros, señala: “Las acciones del Área de Siniestros, esta la de simplificar los procedimientos a fin de disminuir los tiempos de respuesta en la atención y trámite de siniestros, buscando que el servicio sea cada vez más ágil y oportuno.”

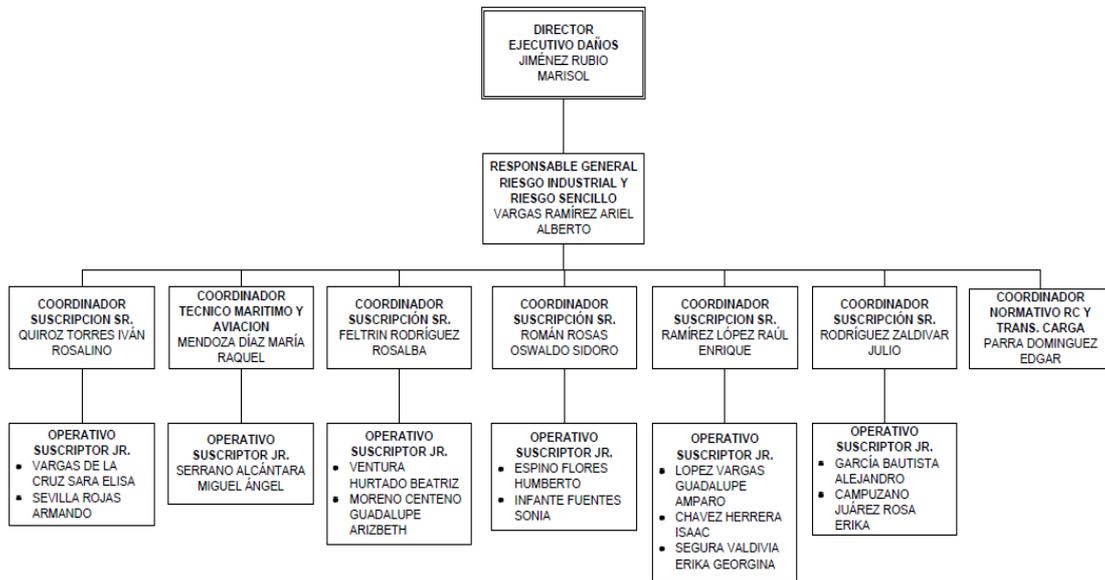
Y por último Oscar Pineda, Responsable de Reaseguro y Actuaría, destacó: “Dentro del Área de Reaseguro buscamos proteger el capital de la Compañía transfiriendo al mercado internacional de reaseguro los riesgos que excedan la capacidad económica de MAPFRE, garantizando la calidad y solvencia de los mercados utilizados. Por otro lado en el Área de Actuaría, nuestro objetivo es garantizar la excelente gestión de las provisiones técnicas, cumpliendo en su totalidad con las disposiciones oficiales.”



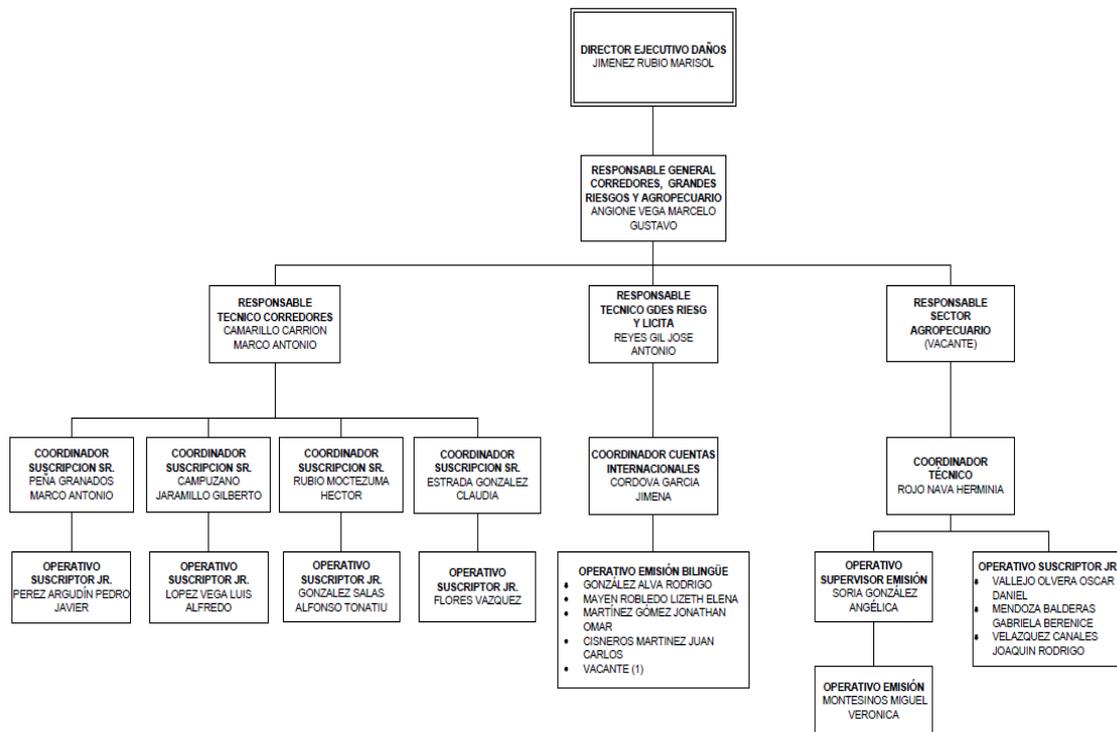
Área Riesgo Industrial y Riesgo Sencillo



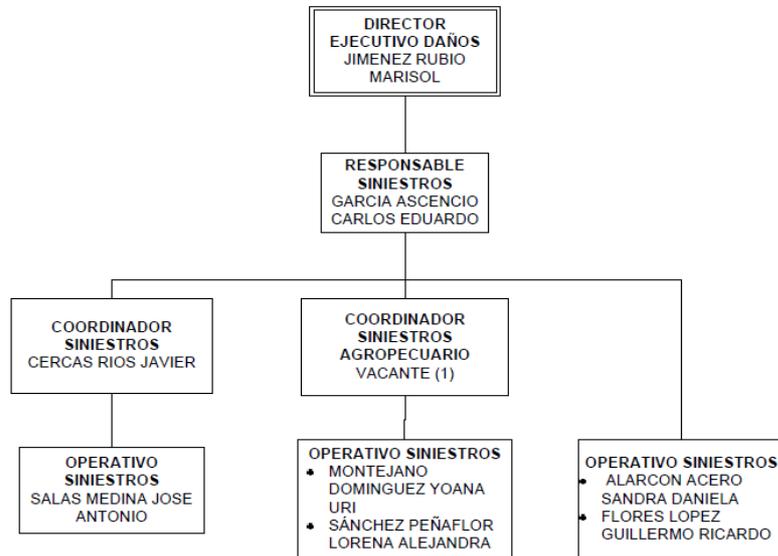
Continuación del área de Riesgo Industrial y Riesgo Sencillo



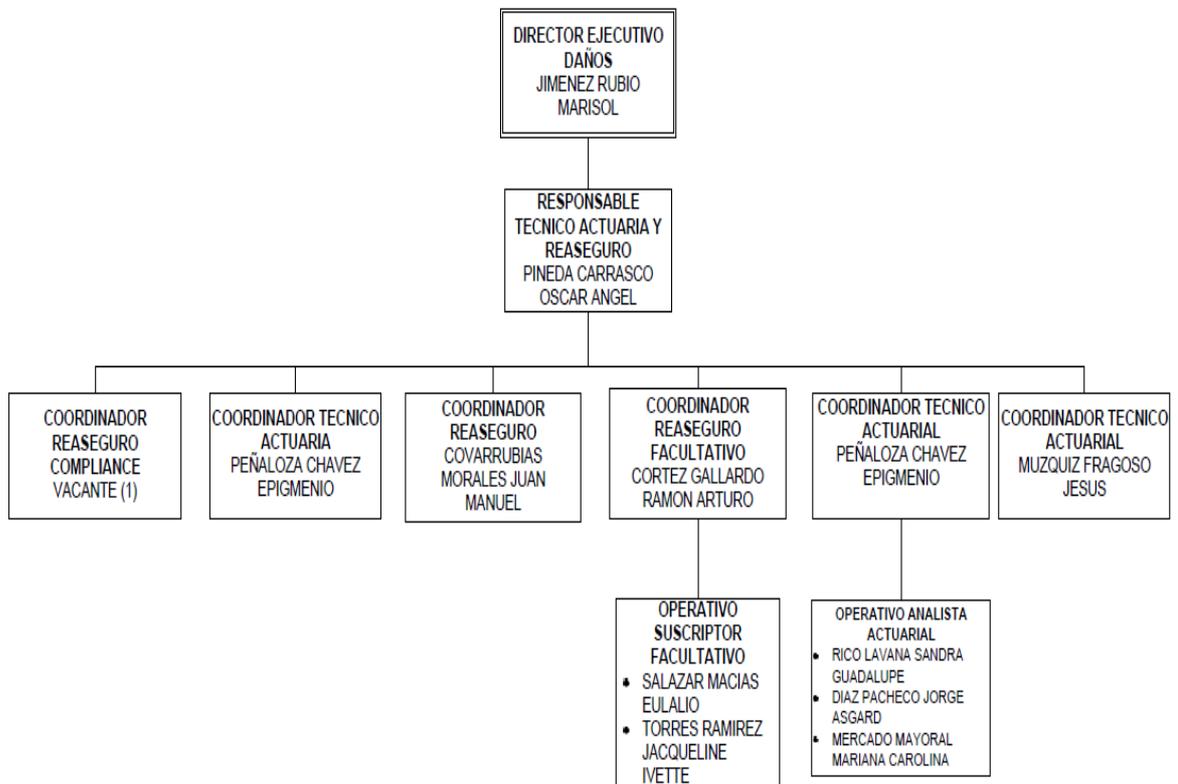
Área de Corredores, Grandes Riesgos y Agropecuario

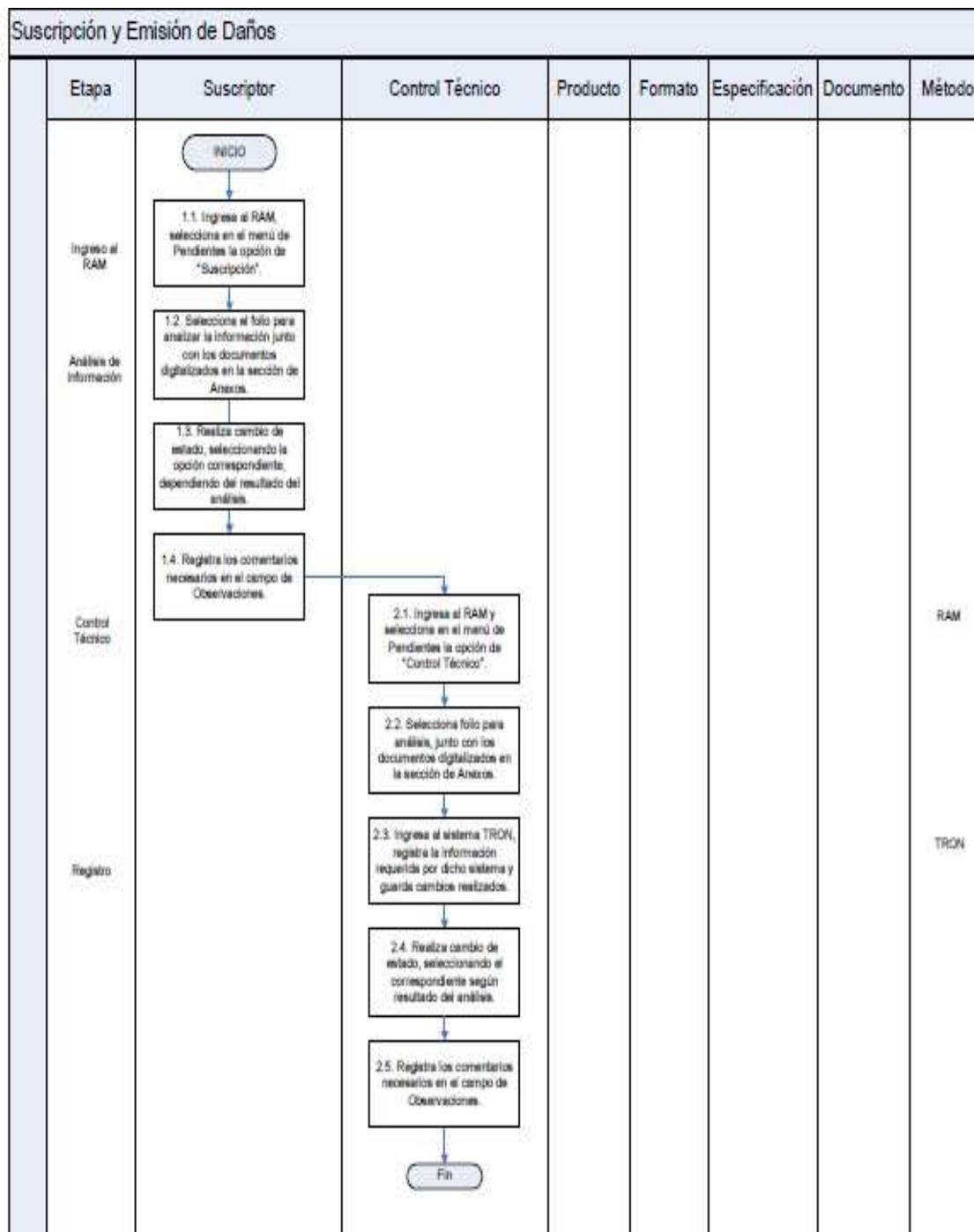


Área de Siniestros



Área de Actuaría y Reaseguro





Recepción de Solicitudes Diarias

Antes de realizar el procedimiento

Debe tener encendida su computadora y abierto el sistema de control de folios RAM

Abierto el sistema Tronador para consultas de movimientos y pagos de pólizas.

Abiertos los cotizadores o memorias de calculo, para hacer más eficiente el proceso

Descripción detallada del procedimiento

1.- Recepción y Distribución de Solicitudes.

1.1.- Revisará diariamente las solicitudes recibidas para suscripción con el usuario supervisor.

1.2.- Procederá a asignar las solicitudes recibidas durante el día, a los suscriptores de su divisional, siempre identificando cargas de trabajo, de tal manera que permita cumplir con los estándares establecidos en su divisional.

2.- Análisis y Cálculo de Solicitudes.

El suscriptor asignado, verificará y analizará que las solicitudes se apeguen al manual de políticas de suscripción vigente que haya definido el corporativo técnico de daños.

Si las solicitudes NO cumplen por:

2.1.- Estar Fuera de Aceptación.

Cambia el folio a situación de: RECHAZO, explicando los motivos del rechazo, con esta acción se elabora automáticamente la carta rechazo y queda anexada al folio, si el agente ingresa por SeGa, podrá ver su carta rechazo, si el agente NO entra por SeGa, imprimirá entrega para envío al agente.

2.2.- Falta de Información.

Cuando el suscriptor considere que le falta información para suscribir correctamente las Solicitudes:

2.2.1.- Cambiará el folio a situación a: Pendiente de Información y en el campo de observaciones, describirá a detalle que requiere para realizar la suscripción y cálculo.

2.2.2.- Cuando reciba la información por parte del agente, anexa la información faltante (describe) o pega archivos correspondientes, como pueden ser word, excel, power point, etc.

Si el suscriptor No recibe información, Cambia el folio a situación de: RECHAZO, explicando los motivos del rechazo, con esta acción se elabora automáticamente la carta rechazo y queda anexada al folio, si el agente ingresa por SeGa, podrá ver su carta rechazo, si el agente NO entra por SeGa, imprimirá y entrega.

2.3.-Requiere Inspección.

Si de acuerdo al manual de políticas de suscripción, así se establece o el suscriptor requiere del reporte de inspección.

2.3.1.- Cambiará el folio a situación de "Inspección" y solicita la misma.

Una vez realizada la inspección y el resultado de la inspección es satisfactoria.

2.3.2.- El suscriptor tiene la opción de anexar el reporte de inspección, y pegar archivos como pueden ser de word, excel, power point, etc. O bien de realizar alguna descripción.

Si el resultado de la inspección es NO satisfactorio.

2.3.3.- Cambia el folio a situación de: RECHAZO, explicando los motivos del rechazo, con esta acción se elabora automáticamente la carta rechazo y queda anexada al folio, si el agente ingresa por SeGa, podrá ver su carta rechazo, si el agente NO entra por SeGa, imprimirá y entrega para envío al agente.

2.4.- Requiere Reaseguro.

Si la solicitud requiere de autorización de reaseguro de acuerdo con el manual de políticas de suscripción vigente.

2.4.1.- Elaborará la oferta y propuesta (slip), para su autorización y/o colocación.

2.4.2.- Anexa al folio o solicitud, los archivos de la propuesta, pueden ser word, excel, power point, etc.

2.4.3.- El suscriptor cambia el folio a situación de: REASEGURO. Asignando la solicitud al técnico de central del ramo que corresponda.

Con la acción anterior estará asignando la solicitud al área de Reaseguro central, para obtener la respuesta correspondiente.

Si las solicitudes cumplen con todo.

2.5.- El suscriptor debe definir: Condiciones de aceptación de acuerdo al manual de políticas de suscripción, costo, deducible y especificación

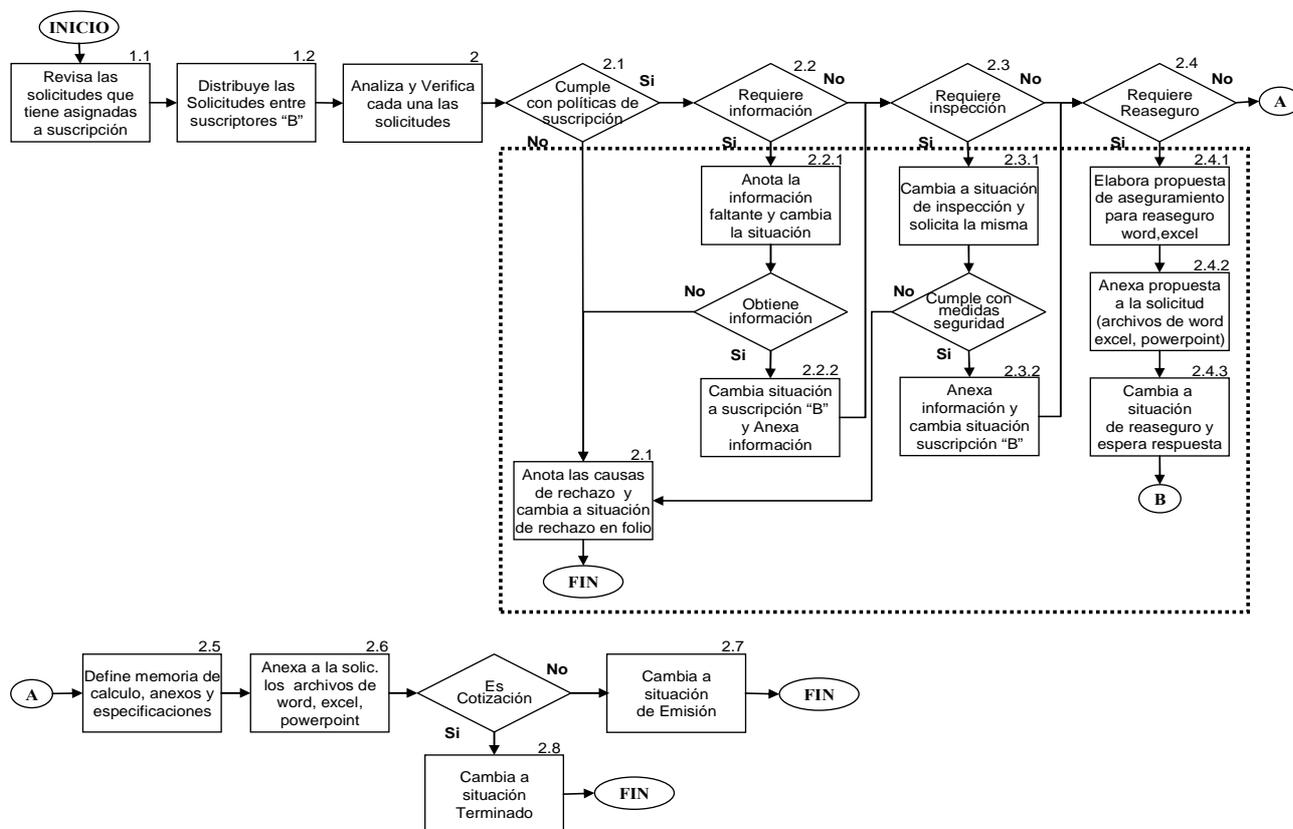
2.6.- Si es el caso, anexará los archivos (word, excel, power point, etc.) al folio o solicitud en el sistema de "control de folios".

2.7.- Si la solicitud es póliza o endoso el suscriptor cambia el folio a situación de EMISION. Con esta acción estará asignando la solicitud al área de emisión divisional, para su captura en el sistema tronador.

2.8.-Si la solicitud es de cotización, cambia a situación de terminado.

Anexo 5

Flujo del Procedimiento de Suscripción de Solicitudes



Anexo 6

Hoja de Inspección

HOJA DE INSPECCIÓN				
PROBLEMAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	TOTAL
Retraso en terminación de folios por negociaciones	929	994	1006	2929
Rechazo de solicitudes por falta de información	525	648	819	1992
Reproceso por errores de mesa de control	300	444	450	1194
Rechazo por políticas fuera de suscripción	630	648	599	1877
Errores de captura del área de emisión	71	85	50	206
Tardanza en la colocación de reaseguro	27	17	23	67
TOTAL DE INCIDENCIAS				8265

Anexo 7

El test de personalidad según el tipo de habilidades y necesidades

NOMBRE _____ FECHA _____

INSTRUCCIONES: En cada grupo de cuatro habilidades, estilos de vida o caracteres enlistados, señala con una "X" aquella palabra o frase que mejor describa o corresponda con tu forma de ser. No elijas aquellas características que admiras, te gustaria o 'deberías' tener. Déjate llevar por tus primeras impresiones y trata de contestar rápidamente. Asegúrate de elegir sólo una en cada grupo de cuatro. Una vez terminado el test sumar las opciones (O, A, C, P), dando un total de 24.

TRANQUILO	<input type="checkbox"/> O	APEGADO A PROPIAS DECISIONES	<input type="checkbox"/> C
METICULOSO, DETALLISTA	<input type="checkbox"/> A	A FAVOR DE NUEVAS IDEAS	<input type="checkbox"/> P
DE OPINIONES FUERTES	<input type="checkbox"/> C	LISTO PARA HACER FAVORES	<input type="checkbox"/> A
SOCIABLE, AMIGABLE	<input type="checkbox"/> P	SOCIABLE, AMIGABLE	<input type="checkbox"/> O
ESTABLE, TEMPLADO	<input type="checkbox"/> O	ANALÍTICO	<input type="checkbox"/> A
PRECISO	<input type="checkbox"/> A	LLANO, DIRECTOR	<input type="checkbox"/> C
NERVIOSO	<input type="checkbox"/> C	ENCANTADOR	<input type="checkbox"/> P
ESPONTÁNEO	<input type="checkbox"/> P	LEAL	<input type="checkbox"/> O
VALIENTE	<input type="checkbox"/> C	DETERMINACIÓN PARA APOYAR A LOS OTROS MORALMENTE	<input type="checkbox"/> O
CREATIVO, CON INVENTIVA	<input type="checkbox"/> P	EVITO LA CONFRONTACIÓN	<input type="checkbox"/> A
ENTREGADO	<input type="checkbox"/> O	OBSTINADO, NECIO	<input type="checkbox"/> C
INTROVERTIDO	<input type="checkbox"/> A	SOCIABLE, AMIGABLE	<input type="checkbox"/> P
COMPETITIVO	<input type="checkbox"/> C	DISCIPLINADO	<input type="checkbox"/> A
JOVIAL, GOZOZO	<input type="checkbox"/> P	GENEROSO	<input type="checkbox"/> O
CONSIDERADO	<input type="checkbox"/> O	VIVAZ, LLAMATIVO	<input type="checkbox"/> P
CONCILIADOR	<input type="checkbox"/> A	PERSISTENTE, NO ME RINDO	<input type="checkbox"/> C
OBEDIENTE	<input type="checkbox"/> O	CAUTELOSO	<input type="checkbox"/> A
CAPRICHOSO	<input type="checkbox"/> A	DETERMINADO	<input type="checkbox"/> C
TESTARUDO, REACIÓ A CONCEDER	<input type="checkbox"/> C	ELOCUENTE	<input type="checkbox"/> P
JUGUETÓN	<input type="checkbox"/> P	BONDADOSO	<input type="checkbox"/> O
CONVINCENTE	<input type="checkbox"/> P	INQUIETO	<input type="checkbox"/> C
GENTIL	<input type="checkbox"/> O	POPULAR	<input type="checkbox"/> P
HUMILDE, MODESTO	<input type="checkbox"/> A	COMPARTIDO, COLABORADOR	<input type="checkbox"/> O
ORIGINAL	<input type="checkbox"/> C	REGIDO POR PRINCIPIOS DETERMINADOS	<input type="checkbox"/> A
SEGURO DE SÍ MISMO	<input type="checkbox"/> P	DIPLOMÁTICO	<input type="checkbox"/> A

SIMPÁTICO	O	ATREVIDO, AUDAZ	C
ASERTIVO PARA TOMAR DECISIONES	C	SATISFECHO	O
ABIERTO PARA TOMAR OPINIONES	A	EXPRESIVO	P

DE TRATO FÁCIL	O	ANSIOSO	C
ORGANIZADO, METÓDICO	A	IMPACIENTE	O
ENÉRGICO	C	DISPUESTO	A
CAMPECHANO, SOBRELLEVO LAS COSAS	P	CONSECUENTE, FLEXIBLE	P

RESPECTUOSO	A	ADAPTABLE	A
EMPRENDEDOR	C	TIENDO A EXPRESAR CUALQUIER DESACUERDO	C
OPTIMISTA	P	PREOCUPADO, INTERESADO POR LOS OTROS	O
SERVICIAL	O	EMOTIVO, IMPRESIONABLE	P

ARRIESGADO, TEMERARIO	C	GUSTO POR EL ESPARCIMIENTO	P
DISPUESTO A AYUDAR	O	PACIENTE	O
CÁLIDO Y SINCERO	P	FACILIDAD PARA HABLAR	A
CENTRADO, NO EXTREMO	A	INDEPENDIENTE	C

AGRESIVO	C	CARISMÁTICO, ADMIRADO	P
INFLUENCIABLE	O	AMABLE, TRATABLE	O
INDECISO	A	VULNERABLE, SENSIBLE	A
IMPULSIVO	P	SEGURO Y FUERTE	C

COMUNICATIVO	P	CONTENTO	O
CONTROLADO	O	CONFIADO	P
DECISIVO, FIRME	C	PACÍFICO	A
SISTEMÁTICO	A	POSITIVO	C

Anexo 8

Escala Preferencial de Comunicación

Instrucciones Jefe:

A continuación le presentamos 35 afirmaciones sobre la comunicación interna en esta área de la compañía. Lea cuidadosamente cada afirmación y marque el número de opción que indique, no su opinión personal, sino la opinión que usted crea que dará la mayoría de los empleados bajo sus órdenes, acerca de esa información. En todos los casos recuerde que:

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

Por ejemplo, si usted cree que la mayoría de los empleados opinarán que están fuertemente de acuerdo con la siguiente afirmación entonces la marcará así:

La cantidad de comunicación entre supervisor y subordinados es más importante que la calidad de ésta

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

No hay límite de tiempo, no hay preguntas correctas o incorrectas, la única respuesta correcta es su honesta opinión. Asegúrese de marcar una respuesta por cada enunciado; si desea hacer algún comentario puede hacerlo en la parte posterior de la hoja.

A continuación el cuestionario. Marque una respuesta por enunciado y los comentarios adicionales que considere atrás de la hoja.

Instrucciones Subordinados:

A continuación le presentamos 35 afirmaciones sobre la comunicación interna en esta área de la compañía. Lea cuidadosamente cada afirmación y marque el número de opción que mejor describa su opinión acerca de esa información. En todos los casos recuerde que:

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

Por ejemplo, si su desacuerdo fuera fuerte en el siguiente enunciado se marcaría así:

La cantidad de comunicación entre supervisor y subordinados es más importante que la calidad de ésta

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

No hay límite de tiempo, no hay preguntas correctas o incorrectas, la única respuesta correcta es su honesta opinión. Asegúrese de marcar una respuesta por cada enunciado; si desea hacer algún comentario puede hacerlo en la parte posterior de la hoja.

A continuación el cuestionario. Marque una respuesta por enunciado y los comentarios adicionales que considere atrás de la hoja.

CUESTIONARIO

1. El fracaso de la información a los empleados acerca de las políticas, logros y planes futuros de la empresa es una evidencia de la falta de aprecio y valoración hacia el empleado.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

2. Esta compañía deberá contar con un sistema formal por medio del cual los empleados puedan expresar con completa libertad los problemas de trabajo o personales que se presentan.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo
-----------------------------	-------------------------	------------------	----------------	---------------	----------------------	--------------------------

3. Los empleados deberían sentirse libres para discutir con los supervisores acerca de cualquier problema de empleo de la compañía.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

4. La mejor manera de comunicación entre gerencia y empleados es a través de los diversos modos de comunicación informal.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

5. La gerencia debería comunicar a los empleados únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

6. En el momento en que se tomen decisiones por parte de la gerencia deberán ser comunicadas a los empleados afectados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

7. Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o intereses.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

8. La compañía debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre empleados y gerencia.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

9. La gerencia debería dar seria y pronta atención a cada queja o sugerencia hecha por los empleados.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo
-----------------------------	-------------------------	------------------	----------------	---------------	----------------------	--------------------------

10. Los empleados deberían ser informados de problemas en su propio ambiente de trabajo.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

11. Cuando la gerencia informa de cambios en las políticas, es importante que también informe el porqué de tales cambios.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

12. Los empleados bien informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

13. Los empleados deberían tener información sobre utilidades, estándares de ganancia y estado financiero de la empresa.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

14. Es obligación del supervisor solicitar y escuchar los puntos de vista de aquéllos a quienes supervisa.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

15. La comunicación es parte integral del trabajo, así como responsabilidad del empleado.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

16. Los miembros de determinado grupo afectado, deberían ser informados de asuntos que les conciernen antes de que tal información se dé al resto de la compañía.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

17. La gerencia debería dar información completa acerca de la planeación general y específica tanto de corto como de mediano y largo plazos.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

18. El empleado se debería sentir con libertad para consultar en cualquier momento a los miembros del departamento de personal.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

19. Los empleados deben ser informados de cuando las cosas marchan bien o mal en la empresa.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

20. Debe haber información de los avances sobre cualquier cambio de políticas, equipos, prácticas, organización o facilidades.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

21. El mejoramiento en el trabajo personal está influido por el grado en que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por la gerencia.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

22. El empleado debe tener completa información de sus percepciones y salarios y de cómo son calculados.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

23. La efectividad en la comunicación interna puede reducir costos, mejorar productos y servicios, incrementar la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación.

1	2	3	4	5	6	7

En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo
-----------------------------	-------------------------	------------------	----------------	---------------	----------------------	--------------------------

24. La gerencia debería comunicar a los empleados todos los asuntos que involucran a la empresa, que afectan al empleo y a su imagen pública.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

25. Los empleados deberían tener una información continua acerca del proceso de la producción en la empresa.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

26. Los empleados cuyas sugerencias sean rechazadas deberán ser informados de las razones de ese rechazo.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

27. Cada empleado tiene derecho a expresar su opinión, el derecho a rectificar sus posturas y el derecho de apelación.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

28. Si se presenta un problema en el que un empleado quisiese intervenir tomando la responsabilidad sobre la oficina ¿debería sentirse libre de hacerlo?

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

29. Los empleados deberían sentirse libres de discutir con sus supervisores acerca de cualquier asunto problemático que afecta sus relaciones laborales

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

30. La mayoría de los empleados quieren saber más acerca de la compañía de la cual forman parte.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo
-----------------------------	-------------------------	------------------	----------------	---------------	----------------------	--------------------------

31. Esta compañía tiene la obligación de establecer canales de comunicación en el trabajo para sus empleados.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

32. Los empleados deberían tomar parte en la elaboración y discusión de los objetivos de la empresa para obtener ganancias y utilidades.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

33. La difusión informativa y noticiosa en la empresa es indispensable para construir un sentimiento de participación en los empleados.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

34. La participación activa de todos los empleados es esencial para el éxito de la comunicación interna en la empresa.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

35. Los empleados deben estar bien informados de los productos y servicios de la empresa.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

Núm	SUBORDINADOS																							JEFES	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	1	2
1	3	6	5	2	3	1	5	3	6	6	5	3	2	4	6	2	3	4	3	2	5	4	3	7	1
2	3	5	5	5	6	5	6	3	5	7	7	5	7	5	7	5	5	5	3	5	7	5	5	3	1
3	5	6	1	6	3	5	7	6	7	7	5	5	7	5	7	5	5	5	3	6	7	6	6	7	4
4	3	5	3	6	2	3	5	4	5	3	6	3	3	3	4	5	3	4	3	2	5	5	5	7	2
5	3	5	3	2	3	1	2	3	6	3	3	5	2	5	3	5	3	4	3	3	2	2	7	2	6
6	4	7	6	6	5	6	7	5	5	7	7	5	6	5	7	3	6	4	5	6	6	6	6	6	6
7	5	7	3	6	5	6	7	7	5	5	7	4	5	5	7	5	5	4	5	6	7	6	5	5	5
8	6	7	7	6	6	5	6	4	5	7	7	5	6	6	7	6	5	4	5	6	7	6	6	3	6
9	5	6	5	7	3	4	7	5	6	7	4	5	6	5	7	5	5	4	4	5	7	6	5	5	5
10	5	6	6	7	5	4	6	6	5	3	6	5	6	5	5	5	5	4	5	5	7	7	5	3	5
11	6	7	7	7	7	6	5	5	6	5	6	5	6	5	7	5	6	4	5	5	6	6	6	6	5
12	6	7	7	7	6	5	7	5	4	6	7	6	7	5	5	6	6	4	6	6	7	6	6	6	6
13	5	5	6	7	6	5	5	4	5	7	5	3	7	5	5	5	5	4	3	6	7	3	5	6	5
14	6	6	7	7	6	7	6	5	5	7	7	3	7	6	6	5	5	4	5	5	7	6	5	5	5
15	6	7	7	7	5	7	7	6	4	7	7	4	7	6	7	5	5	4	6	6	7	6	6	6	5
16	4	5	6	7	6	5	6	6	5	6	7	6	6	5	6	5	5	4	5	6	7	6	5	6	5
17	6	5	7	6	6	5	6	5	5	6	5	6	7	5	5	5	5	4	3	4	6	5	5	6	6
18	6	5	7	7	6	7	6	5	5	7	7	6	7	7	7	5	5	4	4	5	7	6	5	5	5
19	6	6	7	7	6	7	5	5	5	5	7	5	7	6	6	5	6	4	6	6	7	5	6	6	5
20	6	6	7	7	5	7	6	5	4	7	7	5	7	5	7	5	5	4	6	6	7	6	5	6	5
21	6	6	6	7	6	5	7	5	6	5	7	6	7	6	7	6	6	4	7	4	7	6	5	7	5
22	5	5	7	7	6	7	7	6	6	7	7	7	7	6	7	6	5	4	6	6	7	6	6	7	5
23	6	7	7	4	7	6	7	5	5	7	7	6	7	6	7	5	6	4	6	6	7	6	6	6	6
24	5	5	7	7	3	4	5	4	5	7	6	5	6	5	5	5	6	4	4	5	7	5	6	4	6
25	5	5	6	7	5	5	7	5	3	5	6	4	7	5	6	5	5	5	5	5	6	6	6	6	5
26	5	6	7	6	5	4	7	5	5	7	7	5	7	6	5	5	5	5	6	5	7	6	5	6	5
27	6	6	7	6	5	5	7	5	5	7	4	6	6	6	6	5	5	5	4	6	7	6	5	6	5
28	3	6	6	5	2	3	2	5	5	2	3	4	3	3	5	5	3	5	3	4	2	5	3	3	5
29	5	5	6	7	3	5	5	6	5	7	7	5	7	5	7	5	5	5	5	6	7	7	6	6	5
30	6	5	6	7	6	7	6	5	5	7	2	5	4	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	5	5
31	4	5	4	7	5	7	6	5	4	7	5	5	6	5	6	5	5	6	5	6	7	5	6	4	5
32	4	4	3	7	3	5	5	4	5	5	4	3	3	4	5	4	5	5	4	4	5	6	5	5	5
33	5	5	6	7	6	6	4	6	4	7	4	5	7	5	6	5	5	5	5	6	7	6	6	5	5
34	5	6	7	7	4	5	7	5	5	7	7	6	6	5	6	5	5	5	5	6	7	6	6	5	5
35	6	6	7	7	7	7	7	5	6	7	7	6	7	6	6	5	5	5	7	5	7	7	6	6	5

EVALUACIÓN DE LA ESCALA PREFERENCIAL DE COMUNICACIÓN							
	ASPECTO DE LA ESCALA	COLUMNA 1	COLUMNA 2	COLUMNA 3	COLUMNA 4	COLUMNA 5	COLUMNA A 6
		PROMEDIO SUBORDINADOS	PROMEDIO SUPERVISOR	DIFERENCIA	UNIDAD DE ERROR	ERROR ADICIONAL	PROMEDIO DE ERROR DEL SUPERVISOR
1	El fracaso de la información a los empleados acerca de las políticas, logros y planes futuros de la empresa es una evidencia de la falta de aprecio y valoración hacia el empleado.	3.7	7.5	3.76	3	4	7
2	Esta compañía deberá contar con un sistema formal por medio del cual los empleados puedan expresar con completa libertad los problemas de trabajo o personales que se presentan.	5.3	3.5	-1.76	1	1	2
3	Los empleados deberían sentirse libres para discutir con los supervisores acerca de cualquier problema de empleo de la compañía.	5.4	9	3.57	4	5	9
4	La mejor manera de comunicación entre gerencia y empleados es a través de los diversos modos de comunicación informal.	3.9	8	4.09	4	5	9
5	La gerencia debería comunicar a los empleados únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo.	3.4	5	1.61	1	1	2
6	En el momento en que se tomen decisiones por parte de la gerencia deberán ser comunicadas a los empleados afectados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones.	5.7	9	3.35	3	4	7
7	Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o intereses.	5.5	7.5	1.98	1	1	2
8	La compañía debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre empleados y gerencia.	5.9	6	0.13	0	0	0
9	La gerencia debería dar seria y pronta atención a cada queja o sugerencia hecha por los empleados.	5.3	7.5	2.15	2	3	5
10	Los empleados deberían ser informados de problemas en su propio ambiente de trabajo.	5.3	5.5	0.15	0	0	0
11	Cuando la gerencia informa de cambios en las políticas, es importante que también informe el porqué de tales cambios.	5.8	8.5	2.72	2	3	5
12	Los empleados bien informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo.	6.0	9	3.04	3	4	7

1 3	Los empleados deberían tener información sobre utilidades, estándares de ganancia y estado financiero de la empresa.	5.1	8.5	3.37	3	4	7
1 4	Es obligación del supervisor solicitar y escuchar los puntos de vista de aquéllos a quienes supervisa.	5.8	7.5	1.72	1	1	2
1 5	La comunicación es parte integral del trabajo, así como responsabilidad del empleado.	6.0	8.5	2.46	2	3	5
1 6	Los miembros de determinado grupo afectado, deberían ser informados de asuntos que les conciernen antes de que tal información se dé al resto de la compañía.	5.6	8.5	2.89	2	3	5
1 7	La gerencia debería dar información completa acerca de la planeación general y específica tanto de corto como de mediano y largo plazos.	5.3	9	3.70	3	4	7
1 8	El empleado se debería sentir con libertad para consultar en cualquier momento a los miembros del departamento de personal.	5.9	7.5	1.59	1	1	2
1 9	Los empleados deben ser informados de cuando las cosas marchan bien o mal en la empresa.	5.9	8.5	2.63	2	3	5
2 0	Debe haber información de los avances sobre cualquier cambio de políticas, equipos, prácticas, organización o facilidades.	5.9	8.5	2.63	2	3	5
2 1	El mejoramiento en el trabajo personal está influido por el grado en que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por la gerencia.	6.0	9.5	3.54	3	4	7
2 2	El empleado debe tener completa información de sus percepciones y salarios y de cómo son calculados.	6.2	9.5	3.28	3	4	7
2 3	La efectividad en la comunicación interna puede reducir costos, mejorar productos y servicios, incrementar la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación.	6.1	9	2.91	2	3	5
2 4	La gerencia debería comunicar a los empleados todos los asuntos que involucran a la empresa, que afectan al empleo y a su imagen pública.	5.3	7	1.74	1	1	2
2 5	Los empleados deberían tener una información continua acerca del proceso de la producción en la empresa.	5.4	8.5	3.11	3	4	7

26	Los empleados cuyas sugerencias sean rechazadas deberán ser informados de las razones de ese rechazo.	5.7	8.5	2.80	2	3	5
27	Cada empleado tiene derecho a expresar su opinión, el derecho a rectificar sus posturas y el derecho de apelación.	5.7	8.5	2.85	2	3	5
28	Si se presenta un problema en el que un empleado quisiese intervenir tomando la responsabilidad sobre la oficina ¿debería sentirse libre de hacerlo?	3.8	5.5	1.72	1	1	2
29	Los empleados deberían sentirse libres de discutir con sus supervisores acerca de cualquier asunto problemático que afecta sus relaciones laborales	5.7	8.5	2.80	2	3	5
30	La mayoría de los empleados quieren saber más acerca de la compañía de la cual forman parte.	5.4	7.5	2.11	2	3	5
31	Esta compañía tiene la obligación de establecer canales de comunicación en el trabajo para sus empleados.	5.5	6.5	1.02	1	1	2
32	Los empleados deberían tomar parte en la elaboración y discusión de los objetivos de la empresa para obtener ganancias y utilidades.	4.4	7.5	3.07	3	4	7
33	La difusión informativa y noticiosa en la empresa es indispensable para construir un sentimiento de participación en los empleados.	5.6	7.5	1.93	1	1	2
34	La participación activa de todos los empleados es esencial para el éxito de la comunicación interna en la empresa.	5.8	7.5	1.72	1	1	2
35	Los empleados deben estar bien informados de los productos y servicios de la empresa.	6.3	8.5	2.24	2	3	5

La guía de tópicos propuesta para la realización de las entrevistas es la siguiente:

Satisfacción con el puesto / empresa

Participación - involucramiento

Relaciones interpersonales

Condiciones / Trabajo en equipo / Colaboración

Reconocimiento

Liderazgo

Capacitación y desarrollo

Comunicación Institucional

Familia

Cambio / Innovación

Anexo 12

Matriz de Doble Entrada

Capítulo 3

	Igualdad	Equidad	Capacitación	Estrategias	Libertades
A c t o r A	Tienes que ser una mujer muy, muy capaz para que se te reconozca, o realmente no existe la igualdad, ósea vamos a decir una mujer que logra un puesto ejecutivo tiene que ser como dos veces mejor que un hombre para lograrlo	Yo creo que no esta bien repartida, ósea las cargas de trabajo no están repartidas, vamos a decir para la capacidad de equipo, hay equipos muy cargados y hay equipos muy sobrados	ósea si realmente este sistema de capacitación hubiera funcionado y se hubieran metido y se hubieran realmente interesado pues hubiera sido un éxito no..., y bueno nunca es tarde para intentarlo	lo que se hace es eso se da atención lo más rápido posible de las cuentas que les urge. se le da seguimiento a toda la cartera, se le da seguimiento a la renovación	No, libertad de opinión no, no les gusta a los jefes que los cuestionen en ningún punto, ósea de hoy por hoy, no en otras épocas ha sido mucho más fácil. El jefe siempre tiene la razón no hay que cuestionarlo ni hacerle ver sus errores.
A c t o r B	Yo he visto que principalmente en el área de daños si hay como preferencias y este... consentidos digo yo creo que eso no influye mucho en el desempeño del área pero yo creo que si influye mucho en el ambiente laboral	Si, este... sin duda necesitamos más apoyo de la dirección porque el área te hace la misma cantidad de personal que cuando inicio el proyecto de aviación, más sin embargos las cuentas han aumentado en un 50 % en un 70 % entonces, ya no es la misma atención que tú le das a una cuenta que tienes 100 cuentas que cuando tienes 30 cuentas, entonces, si hubiera una persona más en el equipo	Las herramientas que me han dado son buenas a la mejor hace falta digo un poquito más de cursos, de conocimientos técnicos pero... digo los conocimientos básicos y necesarios pues si me los han dado.	Este... ser cordial con los clientes y con los agentes, principalmente, con el área comercial, una buena estrategia tener una buena relación, tanto, con la gente de emisión	Este si, si de hecho ella me da mucha libertad de opinar, de proponer, de administrar, este... la forma en que trabajamos, entonces, yo en ese aspecto si estoy muy a gusto con ella.
A c	Al principio esa diferencia si se notaba mucho, era muy notoria. No te voy a decir,		Creo que tengo una capacitación, muy básica, considero que todo lo que yo necesite saber más,	Ser paciente, muy paciente y tolerante, demostrar las cosas con hechos.	Si toma en cuenta lo que yo pienso, lo que yo creo, mis ideas y mis opiniones, él me

t o r C	que ya es equilibrada no, todavía hay algunas preferencias pero yo creo que en algún momento eso va a dejar de ser así, bueno claro si seguimos en este equipo. Todavía hay trabas por el hecho de ser mujer, porque todavía vivimos en una sociedad que aunque ya esta más abierta sigue siendo machista.		tengo que buscarlo por mi cuenta, si considero que podría haber una mejor capacitación, finalmente para problemas diarios. Creo que si fue un curso muy pobre, no sólo, por los contenidos si no por el poco compromiso que había de los sus expositores, por ese lado si pienso que fue una pérdida de tiempo para muchos, porque era repetirles algo que ya sabían y pues era lo mismo que aprendías en el día a día.		toma en cuenta como yo a él, como parte del equipo para poder trabajar. Yo si siento la libertad de cuando veo algo que no me gusta, no que no me guste, si no algo que no va de acuerdo a nuestras normas, reglas o las políticas, si me siento con una libertad de opinar.
	Igualdad	Equidad	Capacitación	Estrategias	Libertades
A c t o r D	La directora no parte de un sentido de humanismo no lo demuestra y si lo tiene no lo demuestra. Si, como es posible que tenga puros responsables hombres, casi, casi no hay una mujer que pueda impulsar para tener dentro de todos los responsables una mujer, no, o sea yo lo único que veo, es que o sea quien sabe no, es que hiciéramos algo por sustitución que el próximo responsable o director sea hombre por que son puros hombres en la línea y ella no se ha preocupado por traer a una mujer en la línea de responsables generales	Que caso tiene a veces dar más de ti y ver crecer a una unidad para el logro de unos cuantos o satisfacción de unos cuantos y que no lo veas reflejado en ti, finalmente, el hecho de que logres el crecimiento de la Unidad, uno es conservar tu trabajo, pero tienes ya tienes suficiente con que todos los días estás tratando de conservar tu trabajo por que es la verdad, y yo creo si, no es que no estés inseguro sino que siempre tienes una cierta inquietud que si tu trabajo lo vas a poder conservar por un logro y si no lo logras que va a pasar, no te sientes de igual manera responsable del crecimiento de la unidad, ni involucrado en el crecimiento de la unidad y además no crece la unidad tu te sientes señalado, no.	El proyecto fue vendido de la siguiente forma: que era integración del área, capacitación, unificación de criterios y finalmente descentralizar. Yo creo que se ha logrado la integración se ha logrado; el de unificación de criterios yo creo que se esta logrando. yo creo que desde hace un año; en capacitación de información hace falta pero hace falta calidad	Debemos de hacer reuniones en donde podamos compartir reflexiones que hacemos de nuestras mismas gestiones y aprender nuevas técnicas, nuevas formas de asegurar, nuevos análisis y no quedarnos nada más con lo nuestro el hecho de que estén sentados en su lugar trabajando y trabajando no es lo mejor	Mmm.. si ha habido muchos choques por que a veces no se pueden decir las cosas, por lo mismo que hace falta redefinir las decisiones, por que en ocasiones, las decisiones más apegadas para llegar a tu presupuesto, no dejas de tener en mente la parte técnica o el resultado técnico

	Valores	Desarrollo Profesional	Proceso	Presupuesto	Información
--	---------	------------------------	---------	-------------	-------------

A c t o r A	La filosofía de Mapfre, es muy buena pero a la mejor queda en filosofía, por lo menos en nuestra unidad, bueno en algunas áreas de Mapfre, también se queda en filosofía, nuestra unidad no es la única, ósea si es cierto que existe esa idea, que bueno al final es un principio, y es algo mejor que nada, pero que sea la realidad pues no, no lo es.	Y pues ahora si que voy por la jubilación, ósea ya realmente no tengo mucha perspectiva, a si que me dejen crecer, y que me den la oportunidad de desarrollo	Pues es una falta de estandarización, una falta de política mas concreta, ósea al final yo creo que si, por ejemplo ciertas políticas, las bajarán pues tu podrías dar una respuesta mas rápida si no necesitas la autorización del jefe	Nada más es todo lo que se ve en la junta, de todos los lunes cuanto llevas de presupuesto y a cuanto vas a llegar.	No, es muy raro, ósea no y por ejemplo, si reaseguro ya cambio el formato pues lo cambian pero así que se actualicen los criterios que comentemos, casos especiales un caso de siniestro, como problema o como operar eso no.
A c t o r B	Valores Pues si y no porque hay partes muy buenas que se asemejan a los valores de la institución y hay otros que de plano no tiene congruencia lo que hace con los valores de la institución	Desarrollo Profesional Pues yo si espero de la empresa espero que me de oportunidad de crecimiento, si quiero permanecer mucho tiempo aquí en la empresa, si... siguiente objetivo es pues una coordinación aunque se que en el área de daños no es muy común que a los operativos (a los suscriptores) se les de la oportunidad de ser coordinadores pero si hay casos...entonces, pues yo no pierdo la esperanza de que pueda obtener un puesto de coordinador	Proceso Pues el proceso es bueno lo único malo es que a veces dependiendo de la oficina a la que atiendas se tardan en mandarte los folios	Presupuesto	Información Si, no todo lo que ella llega a saber este... que si este negocio va bien que si esto va mal este algún movimiento que se va a dar en la unidad pues si me lo comenta lo platicamos, pues si tenemos buena comunicación.
A c t o r C	Valores Creo que la dirección se maneja muy por encima del área, no solo de esta área si no de todas, y no creo, nunca me he dado cuenta que los valores de los que la empresa se jacta y todo ese compromiso con el que se supone que tenemos como organización, sea llevado hasta ese nivel	Desarrollo Profesional	Proceso Desde el hecho que una deje una etapa antes del proceso de un folio, donde se captura la información y no la envía, desde el hecho que no le metan la información completa o no tenga la información completa y tener que hacerlo a ciegas muchas veces no es posible, y el hecho de tener que	Presupuesto	Información Respecto a la información pues, no es tan difundida como se esperaría, pero finalmente sabemos dónde podemos encontrarla, la información básica necesaria, para desarrollar mi trabajo

			esperar o que alguien me tenga que dar una respuesta, esa ha sido la primera limitante, y luego también cuando dependo de otra área que me tiene que dar un visto bueno de lo que estoy proponiendo de lo que estoy ofertando y me tardan la respuesta por "x" o "y", y eso también me detiene mucho		
	Valores	Desarrollo Profesional	Proceso	Presupuesto	Información
A c t o r D	Yo siento que no es la empresa son las personas las que no hacen efectiva los valores personales como: la responsabilidad, moralidad, la dedicación del trabajo algunas áreas o algunas personas lo demuestran pero otras no yo siento que no depende mucho de la empresa sino las personas	Me siento parte del crecimiento más no me siento igual que la unidad, no me he sentido que he crecido en la parte de funciones, de responsabilidades, sueldos. Esa parte yo no la he sentido.	En la definición del proceso, si hay problemas yo creo que debería ser más público en la parte de contratos, público interno, público en general, no público en general sino público interno la definición de contratos	Nosotros no debemos de preocuparnos por cumplir un presupuesto, esa petición fue por área comercial por que ellos pensaban y decían que como nosotros tenemos nuestro sueldo ganado ya no hacíamos lo posible por ganar cuentas por cerrar cuentas.	Yo con mi equipo de trabajo tengo reunión o tengo información diaria de lo que esta pasando en el área, si hay cambios también se los manifiesto para que estén conscientes de los cambios. Debería de haber más, una publicación de MAPFRE exclusivamente, actualmente las conozco, pero políticas existen, manuales algunos pero debería de haber más para la gente nueva que viene por que seguimos ocupando incluso tarifas de otras compañías.

	Reconocimiento	Clima laboral	Satisfacción Laboral	Liderazgo	Relaciones interpersonales
--	----------------	---------------	----------------------	-----------	----------------------------

A c t o r A	Si creo que si hay veces, bueno al final en algunas cosas o algo así, se dan una idea, dices bueno pero por lo menos se ve que se. pero bueno la dirección también tiene su manera de ser, y entonces como que no se le da ese factor	Estándar, yo creo de las dos yo creo que ni llegas al grado de ser agradable ni llega al grado de ser tenso ósea cada quien hace su trabajo, y en general, procuramos no meternos con el vecino. los que ya tenemos mucho en Mapfre sabemos que las políticas hay que seguir las, porque el día que te atrapan fuera de una política, y no tienes argumentos de defensa, te corren	Por ejemplo dices, tengo un presupuesto altísimo, pero voy a llegar, y luego y para mí es una satisfacción, yo misma me satisfago diciéndome, lo logre y ahora voy por eso, y así me pongo mis retos. y aparte los seguros me encantan me fascinan, así como la fidelidad a la empresa o cosas	Yo creo que si hay que reconocer, a mi directora que a sabido escoger personas idóneas, ósea si, si tiene al final, si sabe lo que hace si tiene el toque o la visión de escoger gente adecuada, a mi jefe incluso le reconozco su capacidad, ósea no es que no la tenga si no a lo mejor no es el modo, ósea lo que les critico es el modo la manera de cómo son la parte humana pero la parte técnica la parte de compañía son consistentes efectivos	Considero que si, de repente cuando llego el equipo nuevo, si había mucha atención porque venía el equipo del jefe, y nosotros que ya estábamos los viejos, y los que no servíamos pa nada, pero ya después creo que se alimara las perezas y al final, yo creo que las cosas por su propio peso caen, entonces cada quien va valorando, quien realmente es quien, y al final si obtienes un buen trato, y de mas
A c t o r B	Reconocimiento Pues si, yo creo que si he sido valorado digo uno quisiera más reconocimiento, tanto económico, como este cómo del tipo este verbal pero al final yo creo que si se ha valorado	Clima laboral Pues cuando yo entre era muy cordial, era muy ameno al ambiente pero ahora ya se convirtió como que muy tenso ahorita como que cada quien se rasca con sus uñas y pues yo no se nada de los demás y antes no era... pues como que había más armonía como que más apoyo incluso, por lo de los pasteles en los cumpleaños pues era más ameno el ambiente... ahora ya casi no se acostumbra eso	Satisfacción Laboral Me siento orgulloso pertenecer a esta empresa que desde que entre me ha dado muchos oportunidades de crecimiento y pues a gusto. Este... pues tengo la satisfacción de tener, este... las cuentas que llevo en orden de no dejar ningún cabo suelto, de saber cómo hago mi trabajo y que lo hago bien.	Liderazgo yo creo que el liderazgo es bueno solamente que le falta un poquito de reconocimiento y de humildad hacia toda su unidad de negocio	Relaciones interpersonales No, en general es por la buena relación que uno trata de llevar con ellos porque de no ser así este el ambiente sería muy tenso.
	Reconocimiento	Clima laboral	Satisfacción Laboral	Liderazgo	Relaciones interpersonales

A c t o r C	Si, en primera siento que dentro de mi pequeño equipo de trabajo, si lo han reconocido, pero ya a nivel área, también siento que ya ha sido reconocido	Creo que existe un favoritismo si, si lo creo, dentro del área si creo que hay personas que son más preferidas que otras, e incluso dentro de los equipos como tal, una divisional un grupo o un área, si creo que sea favorita dentro de toda el área, si creo en eso y si me siento protegida, pues hasta cierto punto si, si se que podría, si simplemente si tendría algún problema o quisiera proponerme para alguna situación, si creo que habría una preferencia.	El hecho de sentir que soy que soy capaz, más que nada demostrarme que soy capaz de muchas cosas, en el poco tiempo, porque llevo muy poco tiempo, pues que tengo la capacidad de aprendizaje, de estar ya en cierto punto al mismo nivel de muchos de mis compañeros, o al nivel que se espera de mi.	Considero que algunos prefieren imponerse y lo único que han logrado es gente descontenta, que piense que en algún momento se va a ir porque no le cae bien a su jefe. Creo que es un liderazgo basado en objetivos, que lo único que le interesa a ese tipo de líder es alcanzar sus metas y ya no decir tus metas individuales	Es cordial, pero no se cuanto de esa cordialidad sea, no hipocresía porque esa no es la palabra que quiero, no sé cuánto de esa cordialidad sea de verdad. En algunos casos el tener buenas relaciones me ha ayudado, o al salir de un problema que yo tengo o incluso si haya tenido alguna vez un obstáculo o a lo mejor para liberar un control técnico o para pedir información.
A c t o r D	<p style="text-align: center;">Reconocimiento</p> <p>Yo no me siento ni necesario, ni reconocido, ni importante, solamente yo se que lo que me estén encomendando lo estoy haciendo, él reconocimiento me lo doy yo prácticamente, de que me siento tranquilo por lo que estoy haciendo.</p>	<p style="text-align: center;">Clima laboral</p> <p>No, de mi parte personal no. Yo creo que todas las personas que estamos aquí de fueras no nos sentimos tan bien por que acudimos por una necesidad de trabajo, el mismo trabajo que hacemos aquí lo hacíamos allá, no estamos trabajando mejor aquí que allá... es lo mismo, en conclusión, yo estoy aquí por una necesidad de trabajo, por una promesa de regresar sino no estuviera aquí. Yo, en lo particular me siento libre, controlado a veces, en ocasión, controlado, casi en el mayor tiempo me siento libre y me siento, este... con cierta libertad de decisiones</p>	<p style="text-align: center;">Satisfacción Laboral</p> <p>Yo me siento bien pero debo de reconocer que esto es derivado a la experiencia que tengo, la verdad me siento apoyado por la experiencia que tengo y por lo mismo demuestro cierta seguridad en el trabajo</p>	<p style="text-align: center;">Liderazgo</p> <p>No todos los cambios se nos comentan, de los jefes hacia nosotros no nos comentan todo, pero en cuanto a mi me comentan un cambio yo si se los externo a mi equipo de trabajo. No, la verdad es que no se nos comentan nada, efectivamente, ellos toman sus decisiones, es una compañía en que no todo fluyen siempre se atora arriba y eso no es bueno y al final no se, no se, si eso sea bueno o malo pero no fluye la información.</p>	<p style="text-align: center;">Relaciones interpersonales</p>

Entrevista Actor A

AR-¿Cuánto tiempo tienes en la compañía?

AP-17 años

AR-¿Te sientes identificada con la empresa?

AP- Identificada con qué?, al final de cuentas he trabajado muchos años en compañías de seguros, y aparte los seguros me encantan me fascinan, así como la fidelidad a la empresa o cosas, así pues siento que las empresas son muy frías, y muy calculadoras, pues entonces uno hace su trabajo y lo cumple, y tiene una responsabilidad, pero no se logra la integración total, porque no es justa la evaluación para el desarrollo.

AR-¿Qué representa para ti trabajar en una de las mejores empresas para las mujeres?

AP- No, bueno hay peores, eso me queda muy claro pero realmente si tienes que ser una mujer muy, muy capaz para que se te reconozca, o realmente no existe la igualdad, ósea vamos a decir una mujer que logra un puesto ejecutivo tiene que ser como dos veces mejor que un hombre para lograrlo, no es tan real que la competencia sea tan limpia, y que realmente tu como mujer puedas ascender ósea que sea la misma prueba porque como el mundo es de hombres, realmente y lo jefes son hombres entre ellos, como que se da una relación como de amistad, o de servilismo y ellos se empujan mucho entre ellos y la mujer realmente creo que el enfoque es mas al trabajo y esa parte no se valora tanto.

Lo que pasa, es ese punto ósea hay empresas peores, ósea hay empresas donde una mujer no tiene ni la mas remota cuestión de tener un puesto ejecutivo en las aseguradoras, que creo que también se ve, no nada más es en Mapfre, en general hay un poquito de apertura vamos a decir un 10 % de apertura, que si es una mujer capaz logras algún puesto, pero pues es así es la realidad tienes años luchando por el puesto hay un hombre, hay tres hombres y tres mujeres competentes y llega uno de afuera y se lo dan al hombre, ósea es súper evidente siempre te van a decir argumentos, siempre te van a dar pretextos, pero tu puedes demostrar que sabes mas, que eres responsable, mas capaz y aun así no te lo van a dar, si te lo llegan a dar primero te van a poner a súper prueba, ósea al hombre le dan el puesto, ósea así llega y ya esta el puesto, y a una mujer pasan dos tres años en el puesto sin tenerlo para que se lo den ahí tienes el ejemplo de nuestra directora, ósea era directora desde hace miles de años, y el puesto se lo dieron como dos años después.

AR-¿Hay promoción en la Unidad?

AP-No de plano no nuestro director, es muy como que ella no cree que el equipo que tiene nunca es suficiente ósea siempre trae gente de afuera.

AR-¿Qué opinas acerca de los reconocimientos que ha obtenido la directora de daños, cómo modelo de equidad de genero?

AP-Bueno es porque ella ocupa un puesto alto, y pues la empresa entre comillas la utiliza, a la mejor es también de las ó sea del prototipo mas de una mujer muy femenina, muy ósea si tiene como el prototipo de mujer finita, su manera de vestirse, porque hay por ejemplo otras ejecutivas que tienen el nivel, pero son como mas hombrunas, entre comillas entonces yo siento que por eso las definen, a ellas como que da la imagen esta muy bien pero al final ella no la proyecta para abajo, ósea ella no prefiere al sexo femenino, o ni siquiera la igualdad no dijéramos que nos prefirieran, ósea que nos diera las mismas oportunidades que a los hombres, no es cierto.

AR-¿Crees que su estrategia en la línea de responsables dentro de su equipo de trabajo este rodeada de hombres?

AP-Si, creo que a ella no le interesa tener ninguna mujer, ó sea al final eso si tenemos las mujeres que somos más, del porque no eso si creo ósea a los hombres les dices tienes que hacer esto, y esto y lo hacen y las mujeres si somos mas cuestionadoras, bueno si ¿pero porque? o ¿como para donde vamos? y a ella no le gusta ese esquema, entonces si prefiere un hombre en donde le va a dar la instrucción y la va a seguir, y pues igual puede decirle que esta todo equivocado, y la mujer no las mujeres no somos mas cuestionadoras, mas analíticas mas detallistas, y yo creo que no le gusta a ella, ósea a ella le gusta ser analítica y cuestionar, pero no que la analicen o que la cuestionen a ella.

Esa parte que dices que uno como mujer digo esta la familia y quizás, le pondrias peros para muchas cosas, que los hombres como quiera pues ella manda, y hace lo que quiera con ellos, entonces quizás y por eso, no pueda tener a una mujer, por lo mismo que ella no ve a la familia como algo representativo

Pues si puede ser, pero también hay muchas como por ejemplo, nosotras tenemos mujeres Claudia, es una mujer que no es casada es soltera podría dedicar mucho tiempo, ósea y tenemos ejecutivas que son casadas, y

que son responsables, lo que si es que, si es cierto que el perfil en generar, es soltera y sin compromisos, para que dispongan de todo su tiempo, pero pues si a lo mejor es parte de la idiosincrasia como a una mujer le piden como que el doble, pues al final no se pueden compaginar la familia, con sus actividades porque el hombre al final, no se le pide que de el doble solo da uno, entonces si al final es mas fácil ósea se le pide menos, se luce mas y puede compaginar las dos cosas, y a la mujer, se le pide mucho mas, y ahí esta la prueba, las mujeres en puestos ejecutivos altos en Mapfre son solteras

AR-¿En la Unidad, consideras se apliquen los valores de la empresa?

AP-No, la unidad no es precisamente el ejemplo de los valores de Mapfre, la unidad es pues una unidad funcional, dijéramos ó sea si es muy buena la directora en ese sentido, es funcional es eficaz, pero bueno lo que son los valores humanismo respeto ética, la parte ética es el puesto justo, y demás, y tampoco se da ósea realmente la filosofía de Mapfre, es muy buena pero a la mejor queda en filosofía, por lo menos en nuestra unidad, bueno en algunas áreas de Mapfre, también se queda en filosofía, nuestra unidad no es la única, ósea si es cierto que existe esa idea, que bueno al final es un principio, y es algo mejor que nada, pero que sea la realidad pues no, no lo es.

AR-¿Tú te identificas con algún valor de la empresa o aportas algunos valores propios a tu trabajo y a tus actividades?

AP-Pues siempre me eh considerado una persona honesta, trabajadora, responsable, ósea al final yo lo que no hago es compararme con los demás, ni tratar de ser como los demás, ni para bien ni para mal, ósea creo que me pagan por una responsabilidad y cumplo esa responsabilidad al 120 %, y ósea obviamente esta enlazada con los valores, por ejemplo en muchas cosas el seguro pueden autorizarse, y bueno eso no lo hago, ósea y al final si cumplo hasta donde tengo yo mis rangos de autoridad los respeto, y luego vez cosas que tú no estás de acuerdo, y bueno si alguien veas que se esta equivocando, y le trates de decir es que mire, estos te ponen como lazo de cochino, ósea digo no porque esto entonces, hay ven como negativa que no quieres cooperar.

AR-¿Tienes libertad de expresión, dentro de la Unidad?

AP-No

AR-¿No se te da esa oportunidad?

AP-No, libertad de opinión no, no les gusta a los jefes que los cuestionen en ningún punto, ósea de hoy por hoy, no en otras épocas a sido mucho mas fácil, yo he vivido épocas donde tu das tu punto de vista, te escuchan, en unas te explican porque si y porque no, y bueno obviamente se aprende y de desarrolla, ahorita en este momento ya tenemos mas de 12 años, así que no hay manera, ósea es por que así lo dice el jefe y punto, y es mas aunque veas que se esta equivocando, y le trates de decir es que mire, estos te ponen como lazo de cochino, ósea el jefe siempre tiene la razón no hay que cuestionarlo ni hacerle ver sus errores.

Pues yo siento que se refleja si tus jefes, si tus mandos altos, así lo ven, al final se baja todo parejo, este es muy difícil cuestionar, yo por ejemplo con mi área, yo soy jefe, y si les digo si me equivoco, o no se sienten seguros díganme, porque no soy perfecta porque me equivoco, creo que esa área o así tenemos un buen trato no, y si de repente me dicen oye no, esto me dijiste no, no me creas, no así pero si realmente el ambiente, has de cuenta al nivel paralelo, ósea los otros coordinadores, así es la misma historia todo mundo tiene la razón, no aceptan ningún comentario todo lo ven como critica como que los quieres perjudicar, y realmente por eso estamos tan divididos, y por eso no estamos estandarizados y por eso funcionamos cada quien, ósea no somos malos individualmente, pero no somos un equipo.

AR-¿Qué opinas acerca de ese proyecto MD3D ha cumplido su finalidad?

AP-Pues el proyecto en teoría es muy bueno, en la práctica, realmente no se a lo mejor, en cierto nivel junior, si pudo no se, aprender o aprovecharlo a nivel coordinador yo creo que todos los coordinadores sabemos lo que nos enseñaron, realmente fue muy bajo el nivel, he tomado otros cursos muy buenos, y de buen nivel, y este creo ni se logro integración ni capacitación, pero fue así como tapar el sol con un dedo, ósea los voy a traer, los voy a capacitar vuelve a ser la imagen, no la realidad.

AR-¿Entonces, todo eso no ha mejorado en tiempos respuestas respecto a folios y las cargas de trabajo?

AP-No, no creo lo que mejoro fue que hay mas gente ósea un equipo que antes era como de diez ahora es como de veinte entonces obviamente a mayor gente si damos mayor atención antes había una coordinación para los cuatro metros ahora hay cinco coordinaciones para las cuatro metros ósea obviamente se dispersa la atención y si se da una mejor atención pero no es por el curso sino porque hay mas gente dando servicio.

AR-¿Consideras que los cambios en la estructura han sido estratégicos?

Aja para la estructura creo que sí, ósea si hay mas gente, si se puede dar mejor atención.

AR-¿Crees que hace falta más personal?

AP-No, no falta personal, yo creo que no esta bien repartida, ósea las cargas de trabajo no están repartidas, vamos a decir para la capacidad de equipo, hay equipos muy cargados y hay equipos muy sobrados, ósea eso si es lo que yo creo, ósea o se le pasa trabajo a un equipo que este sobrado, o se le pasa personal a un equipo cargado, esa parte si no esta nivelada, pero la cantidad de gente creo que si es suficiente.

AR-¿Cuál es tu estrategia con tu grupo de trabajo para ser competitivos?

AP- Ó sea, tenemos el rango de carga que es un ramo, como yo te digo, como las tortillas calientitas, y en el momento entonces lo que se hace es eso se da atención lo mas rápido posible de las cuentas que les urge, ósea si urge algo se le da en ese momento la atención, porque sabemos que si se le da en ese momento, lo podemos captar, y bueno se mide igual también hay seguros donde pueden retrasarse un poquito, y de todas maneras te hacen tiempo y de mas se le da seguimiento a toda la cartera, se le da seguimiento a la renovación, y como nosotros somos de los equipos cargados, por ejemplo, mi equipo mi gente lo que se dedica es ha sacar los folios y no atienden en esencia, ósea pueden atender pueden tomar una llamada, no es que esta prohibido pero es que no lo hacen como la normalidad, si no que se concentra o yo concentro la atención, porque esa quita mucho tiempo, ósea al platicarle a un nuevo ejecutivo que entro que no sabe nada de carga, enseñarle tenerle la paciencia y eso lo hago yo, para que no se sientan que tienen que atender todavía y sacar los chorro cientos folios.

AR-¿Consideras que ha valido la pena el tiempo que dedicas al estar en la compañía?

AP-Me gusta trabajar, entonces, al final siempre he como medido, ósea mi vida personal con el trabajo habido épocas donde mis niños están chiquitos, y yo me iba temprano, ósea al final eso si hago, ósea si trato de nivelar mis necesidades personales y mis necesidades de trabajo, ósea a mi me parece divertido trabajar, me entretiene mucho estar al pendiente de todo, entonces en ese sentido me da una satisfacción personal, y mis hijos ya son este grandes, entonces también hay una edad donde los hijos, no te hacen bueno mas bien les estorbas la mama, mama vete a trabajar entonces esa parte, creo que siempre la he anivelado ósea cuando mis hijos han sido chicos y la mama ha estado ahí cuando la han necesitado y ahorita que no, pues me pongo a trabajar y no pasa nada, ósea si administro mi mis tiempos y mi prioridad si es mi familia.

AR-¿Cómo has logrado el equilibrio entre el trabajo y tu familia?

AP-Si, eso creo si, si creo que tengo una bonita familia, que mis hijos me ven como su mamá y que aparte me he desarrollado personalmente.

AR-¿Has crecido laboralmente?

AP-Si, al final yo no tengo carrera, me case muy joven y me hice un propósito, y desde que empecé a entrar, me dije voy a ser gerente, y bueno me costo mucho trabajo y bueno si pelee encarnizadamente, si logre salir a la mejor me la debí haber puesto mas alta, no de director, pero en aquel tiempo no se me ocurrió, porque si lo que no he logrado es pasar de ese punto, ósea como que a lo mejor por mis propias características, y todo eso, ya no logro rebasar si lo busque, hasta me disguste un tiempo con Mapfre, porque se me dio una promesa que no se cumplió, pero ya no lo logro pasar, ósea me tienen como topada hasta ahí.

AR-¿Consideras que ya no tienes crecimiento dentro de la Unidad?

AP-Pues al final soy una persona que trata de ver lo positivo de las cosas, este... lo que yo no puedo, es estar sin trabajar, y a lo mejor por eso igual mis jefes no son despistados, y me ponen en áreas de mucho trabajo, entonces, al final si yo estoy ocupada, si yo estoy atendiendo, si yo estoy así yo realmente me desenvuelvo muy bien a mi me gustan los retos, me gustan los problemas, me gusta eso si a mi me pones en un área donde no tengo trabajo, donde me llegan tres fallas en un día, hay si me matas, entonces es curioso porque, porque como al final siempre me han puesto en áreas conflictivas, o áreas de mucha atención, o áreas que por ejemplo, tienes que tener mucho cuidado, para que no se te embonen los siniestros, o cosas así, eso me ha permitido pues desarrollarme, y controlar esa situación, y al final, has de cuenta que mis retos a lo mejor son personales, no por ejemplo dices, tengo un presupuesto altísimo, pero voy a llegar, y llego y para mi es una satisfacción, si tu quieres no pagan mas, ni me dan mas aumento, ni me reconoce nadie, pero yo misma me satisfago diciéndome, lo logre y ahora voy por eso, y así me pongo mis retos.

AR-¿Qué opinas de los movimientos en las áreas, cuáles son tus estrategias?

AP-Pues no me siento sobreviviente, me siento parte del equipo, ósea es curioso porque ni creo que me vean así, porque ya la paso si mas bien, que les demuestres a todos, y siempre me pasa bueno, eso creo que el final no soy yo, porque tenga bonita cara, porque si no, porque valgo como suscriptora, y al final me cambian un jefe o me ponen a otro, y nunca tengo el susto, de que me vallan a correr, porque al final mi trabajo me respalda, y todavía creo por ejemplo como Mapfre, cambia a cada rato de jefes por ejemplo eh tenido varios jefes que están en otros puestos, entonces creo que si yo me acercara a un jefe, y por alguna cuestión le pediría que me diera la oportunidad, me la da por que al final yo creo que aunque es difícil, el medio y es difícil crecer, también se valoran algunos aspectos no como el trabajo, la responsabilidad, y entonces en ese sentido me da satisfacción, y creo que no estoy sobreviviendo, o sobrellevando, las cosas si no que soy parte de un todo, y que me lo reconocen, cada uno de mis jefes por ejemplo, este último, que al principio no me quería nada, y si parecía que

nos iba a tronar a un dos que tres, y hoy por hoy, pus creo que la llevamos bien, que nos reconoce, me respalda, ósea si se tiene que demostrar con hechos no, pero si, si funciona.

AR-¿Cuáles son tus planes a corto y largo plazo dentro de la compañía?

AP-Pues no me dan oportunidad de crecer, ya porque al principio peleaba mucho, y si nada mas te topas con pared, entonces al final ya también lo vi, dije bueno pues ahora a conservar el trabajo, conservar un ingreso estable, ósea hubo un año que no me aumentaron, y hay si estuve muy en disgusto, por lo menos conservar mi nivel de vida, y pues ahora si que voy por la jubilación, ósea ya realmente no tengo mucha perspectiva, a si que me dejen crecer, y que me den la oportunidad de desarrollo, que me den un área, o a lo mejor, me dan una área nueva, por ejemplo se me ocurre que me pueden dar transportes, y bueno sueños pero así como hacerme muchas ilusiones, pues no.

AR-¿Los responsables representen esa figura clave para el cumplimiento de los objetivos, o a qué debes el crecimiento?

AP-Yo creo que si hay que reconocer, a mi directora que a sabido escoger personas idóneas, ósea si, si tiene al final, si sabe lo que hace si tiene el toque o la visión de escoger gente adecuada, para los puestos, eso si tengo que reconocer y al final yo creo que el crecimiento si es una labor conjunta, si tienen que ver los responsables, si lo reconozco a mi jefe incluso le reconozco su capacidad, ósea no es que no la tenga si no a lo mejor no es el modo, ósea lo que les critico es el modo la manera de cómo son la parte humana pero la parte técnica la parte de compañía son consistentes efectivos, y el crecimiento si se debe a todo el equipo y al manejo del equipo, la manera de cómo se maneja, no estoy de acuerdo, pero el resultado si, si es del equipo completo incluyendo los responsables.

AR-¿Crees que mejoraría el rendimiento si ellos tomaran en cuenta su participación y sus opiniones?

AP-Si, si lo creo e inclusive realmente tendríamos un equipo mas estandarizado, mas homogéneo, misterios mas parejos, yo creo que podríamos crecer mucho mas, pero no nos escuchan, nadie entonces, ósea así estamos no e inclusive cuando tu dices por ejemplo, en mi área puede ser mucho mas grande, si nos apoyan pero al final nadie quiere oírlo, entonces dices bueno esta bien no, ósea mas no se puede hacer, ósea no te puedes partir en mas pedacitos, no pero si hay mucho potencial, y creo que si habría mejor crecimiento todavía si fuéramos, un equipo no individualidades buenas.

AR-¿Te consideras parte del logro de los objetivos de la unidad? ¿ cómo contribuyes para el logro del presupuesto?

AP-Si, somos parte del equipo, si complementamos un presupuesto complementamos algún, algunos objetivos, he a nivel persona en mi equipo yo les puedo dar mucho, pero lo que nunca he prometido es crecimiento, porque como ya tenemos años que no nos permiten creces, lo que a mi me ha pasado, de manera personal, es que hay mucha gente que han estado conmigo, y ahora están en otras empresas, y en mejores puestos, y la verdad a mi me da gusto, porque si aquí nunca se les pudo reconocer, este pues que bueno que en otros lados si, y la verdad esa es otra satisfacción que tengo, que la gente cuando me saluda, cuando me ve, cuando se dirige a mi siempre es muy bonito, ósea te abrazan con mucho gusto, a veces te dan las gracias de todo lo que aprendieron, de ti y que por eso están ahí y ahí es donde dices, bueno vale la pena día a día y vale la pena el trabajo en Mapfre, Mapfre creo se desperdicia mucho talento, y mucha cuestiones de gran capacidad que hubieran podido hacer crecer a Mapfre, pero como no se le da oportunidad de crecer, pues se tienen que ir a otras áreas, y a otras empresas, entonces pero si a crecido esa misma gente en otros lados, entonces esa satisfacción si me la quedo como propia, y luego te digo si me mandan a saludar, y me dicen que no yo que les dije y la verdad es un gustazo, me gusta mucho pero en Mapfre, no he podido hacer que la gente crezca, porque como yo parece que soy un tapón también, ósea es vaciado porque yo hasta digo huy pues yo hasta que me muera no, ósea les soy sincera, no me permiten crecer entonces, la gente busca alternativas yo le doy oportunidad en ese sentido, en ese sentido si estoy orgullosa pero es lo mas que puedo darle a mi equipo, ósea capacitación un lugar armónico de trabajo, que aprendan pero al final se van y los que no se van pues son la gente mucho mas sencilla, pues realmente no es su manera de crecer, no pero por mi han pasado miles de gentes.

AR-¿Entonces, como jefa te sientes limitada con tu equipo de trabajo para poder apoyarlos al solicitar aumentos?

AP-No, realmente no, ósea algunas veces con algún Mapfre, he tenido alguna oportunidad y se ha dado, no digo que nunca este, hoy por hoy no, ósea los sueldos te los avisan, es mas ni siquiera puedes contratar tu a tu propio personal, ósea el jefe te los impone, ósea a mi me a tocado seleccionar, y todo en este momento, no ósea el dice tal fulanita va contigo, y punto, y su sueldo es tanto, y no le aumento, y si le aumento y no se que y no te dan la menor oportunidad, en este momento no en algunos momentos habido mas oportunidad, de decir bueno tu aquí no vas a aumentar esto, y el otro, y le das a la gente lo que puedes, porque también siempre hay topes no, no puedes darle lo que tu quieras y así que alguien conmigo que allá crecido de puesto en mi área, pues nunca, ósea se han ido, ósea has de cuenta entran a convocatoria hacen exámenes, sale este nominado por decir, o el ganador y después de seis meses, nunca le dan el puesto y se va, ósea realmente si ha sido muy desmotivante.

AR-¿Tus relaciones interpersonales te han ayudado?

AP-Eso creo yo.
Sí, bueno eso creo yo.

AR-¿Consideras buenas tus relaciones con la gente de otras áreas involucradas en el proceso de trabajo?

AP-Sí, considero que sí, que realmente has de cuenta cuando yo necesito algo, voy a una área toco la puerta, a la mejor igual como llego no nunca llego nunca, he llegado sintiéndome Juan camanei ni nada, muchas gentes hasta, creen que soy una niña dadivosa o algo así, o hasta por teléfono, creen que soy muy joven y no lo soy, y entonces la gente es como muy abierta, me ayuda mucho, y luego pregunto consigo la gente es amable conmigo yo creo que soy igual, la manera de pedir esta el dar, yo creo que ese es el secreto, yo nunca llego y les digo hay esto, o grito o algo, estátelo o exijo, o busco la manera de cómo poder llegar a algo no. Hora en suscripción si soy muy dura, ósea pero en información y en eso si consigo y si no es la persona que la tiene, me dice quien la tiene, o como la puedo conseguir y si.

AR-¿Consideras tener buenas relaciones dentro de daños?

AP-Sí, considero que si, de repente cuando llego el equipo nuevo, si había mucha tensión porque venia el equipo del jefe, y nosotros que ya estábamos los viejos, y los que no servíamos pa nada, pero ya después creo que se alimara las perezas y al final, yo creo que las cosas por su propio peso caen, entonces cada quien va valorando, quien realmente es quien, y al final si obtienes un buen trato, y de mas y al final, eso si hago que soy constante, ósea yo puedo discutir hoy con alguien, y al otro día lo saludo, ósea yo no la hago de tos porque al final siempre discutimos, por trabajo y la persona no tiene por que integrarse a una discusión, como a nivel personal, y como a nivel personal ni lo hago ni lo permito, entonces pues no, no tengo problemas.

AR-¿Mencionas que para la parte de suscripción, eres muy dura?

AP-Sí, soy dura.

AR-¿A que te refieres con eso, eres exigente?

AP-Exijo, suscribo, ósea no, no porque me miren hay dame esta cuota, la doy, ósea realmente si el riesgo lo amerita, si tiene las medidas adecuadas, si doy descuentos, además si no lo tiene digo que no, si no, rechazo.

AR-¿Tu firmeza es en la selección de riesgos?

AP-Sí, a la parte técnica.

AR-¿Crees que hay favoritismos dentro del área?

AP-Sí.

Sí, al final sí, eso tiene el mexicano no se rodea de su equipo y al final lo que tu puedes hacer, es al final después de un tiempo hacer parte de ese equipo, si que te acepten pero pues es muy normal, en los mexicanos hacer como equipitos, y vamos todos y nos tapamos todos, y bueno hay veces eso es lo que nos detiene, en un desarrollo no, esta en el futbol y en todos lados no, realmente nos tapamos el sol con un dedo todos no.

AR-¿La parte de reconocimiento, mencionabas que pues si te han reconocido, y por eso consideras, que igual y cuando allá este recorte de personal a ti no te va a tocar?

AP-Sí

Si creo que si hay veces, bueno al final en algunas cosas o algo así, se da una idea, dices bueno pero por lo menos se ve que se no, o cómo vamos a decir que los suscriptores junior, pues también luego te dicen por ejemplo, das el curso y te dicen que estas muy bien, si tratan de medirte y al final de retroalimentación de que pues parece se nota no es suerte.

AR-¿Por parte de la dirección, te han reconocido y sientes apoyo?

AP-No, pero bueno la dirección también tiene su manera de ser, y entonces como que no se le da ese factor, pero como que no se le da con nadie, ósea realmente yo creo, es como cierta creo que la dirección lo ve así, como si reconoce a alguien esta flaqueando no, entonces por eso no lo da, como no se lo da a nadie, a nadie eso si también, ósea yo nunca eh visto que le digan a alguien, no muy bien felicidades, o lo dicen así en general para cuando nos va bien, dicen hemos obtenido muy buen resultado, pero nunca realmente reconoce a las personas que lo anhela.

AR-¿Entonces hay un buen liderazgo, pero para parte funcional de la unidad, pero consideras que el liderazgo solamente es a nivel funcional?

AP-Sí, aparte van a la parte como me siento, la paz de integración pues realmente no existe no, existe un papel en una imagen pero la realidad, pues todos vemos para nuestro lado, nuestro resultado, y al final bueno siempre se obtiene el resultado global no.

AR-¿Crees que el proceso de suscripción facilita el trabajo?

AP-Si, es mejorable pero ósea.

Pues es una falta de estandarización, una falta de política mas concreta, ósea al final yo creo que si, por ejemplo ciertas políticas, las bajarán pues tu podrías dar una respuesta mas rápida si no necesitas la autorización del jefe, no ahora no puedes saltártela, pero si tienes un problema, no te la acabas no, ósea como que te exigen por un lado que seas muy independiente, y muy capacitado por otro lado, cuando hay un siniestro, o algún problema te desconoce todo mundo, pues es donde te platican, la política y el rigor entonces parte de eso ósea como que te exigen mucho por un lado, y por otro lado también te sancionan, mucho cuando tienes un problema, y te dejan morir sola eso también sucede en Mapfre.

AR-¿Durante las juntas hablan de la estrategia para llegar al presupuesto?

AP-Si, nada más es todo lo que se ve en la junta, de todos los lunes cuanto llevas de presupuesto y a cuanto vas a llegar.

AR-¿Tratan otro tipo de información que sea para ustedes?

AP-No, es muy raro, ósea no y por ejemplo, si reaseguro ya cambio el formato pues lo cambian pero así que se actualicen los criterios que comentemos, casos especiales un caso de siniestro, como problema o como operar eso no.

AR-¿Toman en cuenta las políticas?

AP-Cada quien, has de cuenta como le a tocado en la feria, ósea los que ya tenemos mucho en Mapfre sabemos que las políticas hay que seguirlas, porque el día que te atrapan fuera de una política, y no tienes argumentos de defensa, te corren pues lo que no tienen mucho tiempo, todavía se la saltan felizmente y ahora si que pidiéndole a Dios que nunca tengan algún problema, porque mientras tu no tengas problemas nadie se da cuenta, si lo estas haciendo o no, porque no hay auditoria como tal, ósea es muy escasa la retroalimentación.

AR-¿ Lo anterior, limita el proceso de suscripción?

AP-Claro y además que ellos se dieran cuenta de todo, claro por ejemplo el jefe se enoja que tu todo se lo pases, pero si tu no se lo pasas porque no tienes la autorización, pues te van a correr y si han corrido técnicos, mas de uno aquí.

AR-¿Tienen autonomía para decidir o tomar decisiones?

AP-No, no, no

AR-¿Consideras que se deben de tomar en cuenta sus opiniones para autorizar un riesgo?

AP-Aja, o tu sabes más del asunto, ósea tú estás metido o sabes todos los antecedentes, y este a lo mejor si podrías tomar la decisión, pero si sale de tu rango, le tienes que decir a tu jefe, pero si hay quien decide abajo de eso, pero si te atrapan te corren.

AR-Eso si representa hasta cierto punto temor.

AP-Si, la verdad yo digo que por eso la gente que tenemos mas años en Mapfre tenemos otra manera de trabajar porque ya hemos vivido eso hemos visto compañeros que corren por una tontería que han corrido agente capaz que inclusive la decisión tomada no era la decisión correcta pero como no tienen la autorización del jefe y hubo un siniestro o algo te corren.

AR-¿El trato con los favoritos es igual?

AP-No, porque como son del jefe, pues no sé, a lo mejor ya hubo un siniestro de alguien se salto las zanjas, y le tocaron las zanjas. risas

AR-¿Pero eso es a nivel de su equipo de trabajo, a quien trajo

AP-Aja aja

AR-¿Tienes libertad para elegir a la gente que trabaje en tu equipo?

AP- (Risas.) Si

Pues si puede ser al final como todos tenemos potencial, y el problema bueno yo soy así a mi no me importa con quien me pongan, al final yo siempre trabajo con buen ánimo, y con ganas de trabajar, se podría decir pero si es a si, a lo mejor por eso es lo que te decia, la gente si estamos, pero la mayoría no estamos bien distribuidos.

AR-¿Existe una mala segmentación del mercado?

AP-Sí, porque puede que allá gente muy novata en pólizas muy pesadas, estamos así a lo loco. Pues yo creo que hay que tomar folios, y dificultad, ósea hagamos mas difícil y llegamos mas fácil, en el caso de cesar es muy curioso yo también me asombraba porque tenía muchos, muchos años, y decía como voy a casarme ya después de analizarlo, descubrí que como el ha atado todos los años de su vida en esa área, en ese ramo, el se sabe todas las cuentas al revés y al derecho, entonces si es muy rápido porque ya las conoce, no las tiene que analizar ni nada, cuando a ti te mueven así como que vuelves a tomar una área, y tienes que echarte clavado, y ver los antecedentes, entonces como el ya lo tiene todo es muy rápido, si y entonces eso es lo que yo descubrí, porque el toda la vida ha estado en Guadalajara, toda la vida ha tenido esas cuentas, entonces como que ya tiene una base de datos un conocimiento previo del negocio, que los demás que llegando no los tiene, si entonces es muy rápido, pues también digo al final (risas)

No se como le hace pero si lo logra, a pero ya se porque por ejemplo yo ya tengo un año completo en carga y ya le di la vuelta, a hay negocios que digo ha esto es esto, y esto es aquello, y eso te quita menos tiempo que cuando tú estás tomando una área, y es nueva o por lo menos la dejaste 5 años entonces la vuelves a retomar, no entonces yo creo que hay que tomar en cuenta que todos esos factores no, también para esta persona también es cansado siempre llevar lo mismo, ósea ya esta cansado y fastidiado de siempre llevar lo mismo el ahorita que estaba aquí dice que no se quiere regresar, porque va a regresar a lo mismo si y aquí ha hecho otras actividades que van complementados su actividad, no que también es chistoso el punto de vista porque siempre es lo mismo, yo he tenido la oportunidad, de estar por todos lados y picar por todos lados, ósea no es que tenga 17 años pero no he durado tres años en un mismo puesto, ósea me mueven entonces he estado en todo, y he llevado todo y pues ha sido divertido.

AR-¿Y cuántos años has tenido en daños?

AP-No, toda la vida he estado en daños.

AR-¿Toda?

AP-Si

Pero he estado llevando riesgo sencillo, diversos y carga, he colocado reaseguros, he llevado emisión, he llevado suscripción, completa ósea he estado así, por eso como que se me hace muy extenso y muy divertido.

AR-¿Cómo vez a la Unidad?

AP-Pues bien, mejorable pero... bien ósea si realmente este sistema de capacitación hubiera funcionado y se hubieran metido y se hubieran realmente interesado pues hubiera sido un éxito no...., y bueno nunca es tarde para intentarlo, no. Bueno si tienen la cualidad de movernos y no dejarnos caer en el área de confort y eso ayuda a que cada vez nos superemos, no.

AR-¿Cómo sientes el ambiente en el área?

AP-Estándar, yo creo de las dos yo creo que ni llegas al grado de ser agradable ni llega al grado de ser tenso ósea cada quien hace su trabajo, y en general, procuramos no meternos con el vecino. En sistema, pues muy bueno no es operativo a fin yo creo que para los primeros para los que entran, los agentes es difícil entrar en ese sistema pero para nosotros operarlo es fácil.

AR-¿Los cambios en el área han sido benéficos?

AP-Pues si, porque no importa donde estés ubicado físicamente, en edificios, tu puedes trabajar no te afecta que estés en Guadalajara, en Puebla o en Monterrey, así te llegue igual los folios, te llegue igual información esa parte si es igual.

Entrevista Actor B

AR-¿Cómo te sientes de estar en una de las mejores empresas para trabajar?

MS-Me siento orgulloso pertenecer a esta empresa que desde que entre me ha dado muchas oportunidades este... de crecimiento y pues a gusto.

AR-¿Cuánto tiempo tienes en la empresa?

MS-Voy a cumplir 5 años.

AR-¿Y en el área de daños cuánto tiempo llevas?

En el área de daños voy a cumplir 3 años.

AR-¿Cuál es la satisfacción que actualmente tienes con tu puesto y con la empresa?

MS-Este... pues tengo la satisfacción de tener, este... las cuentas que llevo en orden de no dejar ningún cabo suelto, de saber como hago mi trabajo y que lo hago bien.

AR-¿Tu jefa toma en cuenta ella tu punto de vista y tus opiniones?

MS-Este si, si de hecho ella me da mucha libertad de opinar, de proponer, de administrar, este... la forma en que trabajamos, entonces, yo en ese aspecto si estoy muy a gusto con ella.

AR-¿Las condiciones de trabajo que tienen son óptimas?

MS-Si, si este... digo todo mundo quisiera ganar más pero con el sueldo que tengo estoy satisfecho, las herramientas que me han dado son buenas a la mejor hace falta digo un poquito más de cursos, de conocimientos técnicos pero... digo los conocimientos básicos y necesarios pues si me los han dado.

AR-¿Quién te ha proporcionado esos conocimientos?

MS-Este... mi jefa, mi jefa directa, me capacito en cuanto toda la parte técnica este... y pues todos los días me sigue enseñando cosas nuevas.

AR-¿Te informa de todos los movimientos que hay dentro de la unidad de negocio?

MS-A si

AR-¿Ella contigo comenta todo?

MS-Si.

AR-¿Cómo es la relación entre ustedes?

MS-Si, no todo lo que ella llega a saber este... que si este negocio va bien que si esto va mal este algún movimiento que se va a dar en la unidad pues si me lo comenta lo platicamos, incluso muchas veces me dice: ¿cómo vez? mira esto que va a pasar o eso te puede pasar pues si tenemos buena comunicación.

AR-¿Qué opinas del trabajo de suscripción?

MS-Pues si este.. pues el proceso es bueno lo único malo es que a veces dependiendo de la oficina a la que atiendas se tardan en mandarte los folios y aunque tú ya tengas todos los documentos para mandar a emisión y si no tienes folios y muchas veces lo que se tienen que hacer mandar los documentos a emisión y ya después mandar el folio pero eso provoca que a lo mejor estén folios los duplicados o que el folio nunca se mando o provoca atrasos en la entrega de la póliza a final de cuentas ese es el objetivo, entonces, este... pues yo creo que con un tipo compromiso de cada área comercial de entregar el número de folio al día siguiente de que se solicita a más tardar pues estaría bien porque a veces se tardan una semana en dar un folio entonces eso se podría mejorar.

Pues regularmente mando un recordatorio de: me apoyas con el folio me urge para mañana, pero hay veces que ni siquiera los encuentras en extensiones ó sea a veces con quien te diriges son con los asesores comerciales, entonces, siempre andan de visita y todo eso, ya cuando ubicas quien es el analista comercial, pues ya es mas sencillo porque ya te comunicas y luego, luego te dan alta el folio, pero cuando no hay un analista en especifico asignado que no sabes quien es así más problemas tienes para que te den el folio.

AR-¿De daños con qué otra área tienes contacto?

MS-Pues principalmente, con emisión por que pues cuando se les manda los folios se les está preguntando si tienen una duda si ya lo emitieron, si necesita que uno les ayude en algo sobre todo ahorita que vienen muchos cambios pues ay que capacitar a los chavos que entran en el reporte del supervisor incluso capacitar a ella o decirle la manera en el que trabajamos cuando esa responsabilidad era de su jefe pero no tenia mucho apoyo por parte de su jefe y uno le tenia que decir pues yo le mando los folios tu los pones a emisión nos indicas quien lo tiene y pues ya se da seguimiento a la emisión de la póliza.

AR-¿Cómo vez el ambiente laboral?

MS-Pues cuando yo entre era muy cordial, era muy ameno al ambiente pero ahora ya se convirtió como que muy tenso ahorita como que cada quien se rasca con sus uñas y pues yo no se nada de los demás y antes no era... pues como que había más armonía como que más apoyo incluso, por lo de los pasteles en los cumpleaños pues era más ameno el ambiente... ahora ya casi no se acostumbra eso; al principio todo mundo se conocía todo mundo sabía quien era fulanito quien era zutanito y ahorita ya de pronto les preguntas oye por tal no, pues quien sabe de tal área no pues ni lo conozco entonces yo creo que ahorita el ambiente si esta un poquito pesado.

AR-¿Cómo es tu relación con el área de emisión?

MS-Pues depende de la persona porque en general es buena la relación pero a veces hay personas que no tienen mucha disponibilidad y pues no se puede trabajar muy bien con esas personas pero en general si el área de emisión tiene disponibilidad para que si tu le pides algo como urgente si te apoyan.

AR-¿Pero eso a qué se lo atribuyes?

MS-No, en general es por la buena relación que uno trata de llevar con ellos porque de no ser así este el ambiente sería muy tenso y sería de que no me has mandado tal póliza y me urge y que te la mandamos hacer tres días y no lo tienes contentos, se ha tratado de tener una buena relación y que si a lo mejor no están cumpliendo con su trabajo hablar bien con ellos y decirle oyes te lo mande hacer tal día échame la mano o que pasa necesitas otra cosa pero con las personas que no se tiene buena relación es porque el liderazgo de área no es la adecuada para empezar no hay un supervisor de emisión y en segundo lugar pues la persona que sigue al mando pues no tiene mucho pues como que no se mete mucho en cuanto al puesto de emisión sino nada más pide que se hagan cosas pero no sabe claramente como es el proceso.

AR-¿Entonces crees que para tu entregues a tiempo tu trabajo depende de una buena relación con tus compañeros de emisión?

MS-Si, es una de mis principales estrategias porque si no hubiera esa buena relación no podría entregar las cosas en el momento digo todo tiene un proceso y son como dos días para que se entregue la póliza, no... pero cuando se necesita de un día para otro o el mismo día ósea uno sabe que cuenta con el apoyo para que se pueda entregar y uno tiene la confianza de comprometerse con el cliente o con el agente para decirle sabes que si te lo tengo o no sabes que te lo tengo mañana pero seguro en cambio si no hubiera esa relación pues le diría no sabe que el proceso de emisión es de tres días y yo no te lo puedo entregar antes y ahí quedas mal con el cliente quedas mal con el agente y la imagen de Mapfre no sería muy buena.

AR-¿Tienes alguna otra estrategia?

MS-Este... ser cordial con los clientes y con los agentes, principalmente, con el área comercial porque si no tienes una buena relación con el área comercial si no eres atento y amable este pues yo creo que tienes una mala imagen de la empresa y de ti, entonces, pues yo creo que es bueno tener una buena este... una buena estrategia tener una buena relación, tanto, con la gente de emisión, con los de la emisión, principalmente, para que trabajes tranquilo, trabajes a gusto y en segundo lugar para que las puertas no se te cierren que si a lo mejor alguna ocasión la regaste y necesitas apoyo del área emisión y le dices oye sabes que, que esa cotización la mande mal échame la mano y habla con el cliente si tú tienes una buena relación con el área emisión pues te van a apoyar y, sin embargo, si tienes mala relación pues te van a decir no pues ya tú, tú lo mandaste, tú lo confirmaste y hazle como puedas.

AR-¿Entonces tu estrategia es tener buenas relaciones?

MS-Buena relación y buena atención.

AR-¿Cuáles son tus planes a corto, mediano y largo plazo dentro de la empresa?

MS-Pues yo si espero de la empresa espero que me de oportunidad de crecimiento, si quiero permanecer mucho tiempo aquí en la empresa, si... siguiente objetivo es pues una coordinación aunque se que en el área de daños no es muy común que a los operativos (a los suscriptores) se les de la oportunidad de ser coordinadores pero si hay casos...entonces, pues yo no pierdo la esperanza de que pueda obtener un puesto de coordinador, entonces, a corto, mediano y largo plazo sería ese mi objetivo.

AR-¿Eso de saber que no se da esa oportunidad te desmotiva?

MS-Pues en cierta forma es desmotivante y tú sabes que la mitad de probabilidades de que crezcas en la empresa son por tus actitudes pues échale ganas por ese lado para que ese 50 % se incremente y ya no dependa tanto de la forma en que los jefes lleven a cabo su forma de pues de dar los aumentos y de dar las oportunidades porque mucha gente dice: "no es que aquí en daños no se dan las oportunidades" pues no se dan pero si uno no las buscan pues nunca se van a dar pues siempre están con el pesimismo de que pues es que no se dan, no se dan, no se van a dar. Tú tienes la esperanza y tú sabes que de tu trabajo depende que se den pues enfócate en eso y que eso dependa de tu trabajo y no de terceras personas.

AR-¿Crees que el líder o los jefes o los responsables sean una figura clave para el crecimiento de la empresa?

MS-Si, no... indudablemente, es una son personas claves para el crecimiento yo lo que pienso es que se deben involucrar un poquito más con su gente porque a veces pienso que nada más mandan órdenes o piden que se hagan la cosas y no se ponen a pensar en el procedimiento que se lleva entonces muchas veces te piden reportes o te piden cosas que necesitas en el momento no pero por muy rápido que tú seas pues no lo puedes sacar al momento entonces si ellos se involucraran más con sus áreas en el procedimiento que llevan cada proceso sabrían cuánto tiempo se requiere por mínimo para entregar un trabajo.

AR-¿Entonces, crees que el jefe debe de involucrarse más con su equipo de trabajo?

MS-Si, no todos a lo mejor sabe, a rasgos generales que es lo que se hace pero no sabe como o que hay que hacer para que eso salga adelante entonces te digo muchas veces sobre todo los reportes porque te dicen no es que quiero un reporte de hace tres años en el que me pongas la siniestralidad, me pongas las primas, me pongas las comisiones y todo.... y lo quiero para una hora, no.. pues ¿cómo hago eso? No..., entonces si a lo mejor supieran un poquito del proceso de cómo se hace un reporte, ósea, ellos nada más piden cifras y te dicen pues tú nada más tráeme cifra y tu hazle como le quieras hacer.
Nada más mandan instrucciones y no dicen como realizar el trabajo?
Claro.

AR-¿Cómo vez la parte de la relación entre el responsable con tu jefa y contigo?

MS-No, actualmente, el responsable que es el jefe inmediato de mi jefa no tiene, no tiene una buena relación con ella conmigo pues tiene una relación digamos este pues ni buena ni mala simple mente una relación de trabajo pero con mi jefa si ha tenido unos conflictos por lo mismo de que no sabe cuales son los procedimientos pide cosas y al momento de que no se les da en el momento pues se molesta y empieza a gritar y entonces, actualmente, si el responsable que esta tiene una mala relación con mi jefa el responsable que estaba antes era todo lo contrario tenían una buena relación y este se involucraba un poquito más en los procesos.

AR-¿Tu jefa puede opinar acerca de mejoras para el negocio o la aceptación de riesgos?

MS-Si ha opinado y si ha visto temas pero no tiene la misma confianza que antes tenía para proponer un negocio, para revisar un nuevo proyecto yo creo que ese es un factor muy importante en el crecimiento del área si hubiera una buena relación pues tendríamos mejores oportunidades de tener cuentas de tener mas oportunidades de negocio.

AR-¿Tu opinión acerca de la dirección es congruente con lo que la institución dice?

MS-Pues si y no porque hay partes muy buenas que se asemejan a los valores de la institución y hay otros que de plano no tiene congruencia lo que hace con los valores de la institución pero, en general, yo creo que el liderazgo es bueno solamente que le falta un poquito de reconocimiento y de humildad hacia toda su unidad de negocio porque yo he visto que cuando habido un desempeño del área pues no hay un reconocimiento como tal pero más intercambio cuando hay errores pues ahí es cuando sale la dirección pues a opinar o a ver qué paso esa es mi opinión porque realmente yo no tengo mucha relación con la dirección es lo que puedo opinar desde afuera.

AR-¿Has recibido reconocimiento de la unidad y has sido valorado?

MS-Pues si, yo creo que si he sido valorado digo uno quisiera más reconocimiento, tanto económico, como este cómo del tipo este verbal pero al final yo creo que si se ha valorado porque gracias a el ósea yo creo que el crecimiento que he tenido ha sido como un reconocimiento al hecho de que me hayan dado la oportunidad de entrar a la suscripción pues yo lo considero como un reconocimiento más, sin embargo, falta el reconocimiento del día a día decir a muy bien que buen trabajo hiciste, que bueno que cerraste esa cuenta, este cosas... así pero, en general, este en lo personal si he tenido reconocimientos.

AR-¿En el día a día cuando cometes errores cómo te apoya tu jefa?

MS-Han sido contadas las ocasiones en las que mi jefa me ha llamado la atención, han sido dos o tres veces, por lo regularmente me equivoco pues me dice: qué paso me pregunta ¿qué paso? y pues cómo lo vamos a solucionar pero son en ese aspecto no me puedo quejar no tengo una mala relación con mi jefa y en los momentos que me he equivocado pues la mayoría de las ocasiones me apoya me trata de orientar hacia lo que tengo que hacer para corregir el error.

AR-¿Tu área de trabajo crees que deba de tener más apoyo por parte de la dirección para un crecimiento y mejor atención?

MS-Si, este... sin duda necesitamos más apoyo de la dirección porque el área te hace la misma cantidad de personal que cuando inicio el proyecto de aviación, más sin embargos las cuentas han aumentado en un 50 % en un 70 % entonces, ya no es la misma atención que tú le das a una cuenta que tienes 100 cuentas que cuando tienes 30 cuentas, entonces, si hubiera una persona más en el equipo yo creo que, si la atención que

ahorita por lo que se es buena o es regular yo creo que sería excelente con otra persona porque así nos daría tiempo de revisar más a detalle las cuentas y a su vez tener el tiempo para traer mas cuentas nuevas.

AR-¿Consideras que la dirección debe de organizar programas de capacitación para los suscriptores?

MS-Sí, debería de haber más, este... en mi caso personal no he tenido más capacitación que la que me ha dado mi jefa, entonces, quizás hace falta un curso quizás hace falta salir a conocer pues ¿qué es lo que pues... qué es lo que estas asegurando? porque yo aseguro todos los días aviones de todos tipos de todos años y no se ni siquiera ósea yo creo que ni siquiera me he subido a muchos de los aviones que he asegurado ósea me he subido a un avión comercial y son aviones que ni siquiera este nos enfocamos en ese negocio, entonces, digamos que un avión privado de los que aseguramos pues en mi vida me he subido, entons... yo creo que si hubiera una oportunidad de tan siquiera conocer qué es lo que este o que es lo que estas trabajando pues sería muy bueno.

AR-¿Cómo te has enfrentado ante la creciente demanda de negocio y al crecimiento que ha tenido el área?

MS-Pues por un lado me siento bien de pertenecer a una unidad que ha crecido tanto pero por otro lado creo que el echo de que mucha gente este entrando y saliendo continuamente del área pues habla mucho del liderazgo o de las oportunidades de trabajo o las prestaciones que esta dando el área o la empresa como tal, entonces, creo que eso es un foco, un foco rojo de atención por parte de la área de la dirección al echo de que tanta gente este saliendo y entrando a la unidad.

AR-¿Por qué crees que se este dando esa rotación de personal?

Pues principalmente, porque no están a gusto con su puesto, no están a gusto con sus jefes, quizás, en cuanto a su sueldo estén mas o menos a gusto pero yo creo que si no estás a gusto en un lugar ósea que si no trabajas en un lugar donde te sientas bien con el ambiente no vas a trabajar bien y no vas a tener un desempeño adecuado.

AR-¿Eso lo debes a la tensión que ha habido últimamente en el área?

MS-Así es.

AR-¿A qué atribuyes que tus compañeros hayan dejado la empresa?

MS-Eh... principalmente, yo creo que a la carga de trabajo, este... tienen varias razones pero yo creo que..., en general, es la carga de trabajo que tiene mucho que ver con el área. En la que estoy cómo que la cartera ha aumentado mucho más, sin embargo, las personas pues si han incrementado. El número de personal pero no en la manera que han aumentado las cuentas, entonces, varias de las personas que se han ido ha sido porque la carga de trabajo ha sido demasiada y no se les ha dado la capacitación o el apoyo para que hagan su trabajo de una manera más eficiente, entonces, este... algunos se han ido también por el sueldo porque no les han dado oportunidad de crecimiento, entonces, yo creo que principalmente la oportunidad de crecimiento y el apoyo en las herramientas de trabajo del día a día yo creo que a sido la principal razón por la que se ha ido la gente.

AR-¿Por ultimo, consideras que dentro del área hay igualdad?

MS-Igualdad en que sentido.

AR-¿Igualdad tanto de género, cómo en el trato con las demás personas?

MS-No, yo creo que no, yo no se si en todas las empresas pero yo he visto que principalmente en el área de daños si hay como que preferencias y este... consentidos digo yo creo que eso no influye mucho en el desempeño del área pero yo creo que si influye mucho en el ambiente laboral, entonces, si hay un poquito de pues de diferencia de trato en cuanto a la cantidad de trabajo porque hay gente que se le asigna más trabajo hay gente que no se le asigna tanto pero, en general, yo creo que esta bien esa parte.

AR-¿Alguna mejora que observes que podría ser oportuna para el crecimiento y la estabilidad de la unidad?

MS-Pues yo creo que sería muy bueno que así como me estas haciendo esta entrevista la hiciera el responsable de cada área con su personal con todos los operativos de la área tanto los coordinadores como a los operativos y que a su vez la directora lo haga con sus responsables yo creo que esa sería una buena opción que cada quien de su punto de vista de lo que esta bien y lo que esta mal y de hay partir.

Entrevista Actor C

AR: ¿Qué representa para ti trabajar en una empresa reconocida dentro del Great Place to Work como: mejor empresa para las mujeres para trabajar?

SE: Primero, es una satisfacción personal bastante grande, por el hecho de eso que dices, el saber que es una buena empresa, que me está ofreciendo muchas cosas, muchos beneficios y oportunidades, y que logre entrar aquí.

Primero, como becaria y en muy poco tiempo demostrarle que sí podía ocupar un lugar aquí, es una satisfacción muy grande pero también me siento muy comprometida con mi jefe con los responsables, esto, pertenecer a una empresa a una organización es algo que yo tenía en mente, ósea este siempre ha sido mi objetivo, creo que fue muy fuerte, pero bueno el haber encontrado y tener un lugar pero el ya tenerlo me hace sentir que yo quiero seguir aquí, hacer las cosas bien, yo quiero crecer, y eso de que a las mujeres las toman en cuenta igual, es como otro panorama, además la esperanza, no solo la esperanza, la idea de que yo voy a poder desarrollarle a lo mejor ocupar otro puesto ser más responsable, bueno respecto al trabajo, tener más posibilidades

AR: Hablabas de satisfacción, ¿cuál ha sido tu satisfacción laboral y personal dentro de la organización?

SE: Mira personal me ha dado muchas cosas, el hecho de sentir que soy que soy capaz, más que nada demostrarme que soy capaz de muchas cosas, en el poco tiempo, porque llevo muy poco tiempo, pues que tengo la capacidad de aprendizaje, de estar ya en cierto punto al mismo nivel de muchos de mis compañeros, o al nivel que se espera de mí y de mí demostrando que soy capaz, que puedo hacer las cosas laboral ha sido una satisfacción muy grande, yo ya me di cuenta de eso, de que puedo hacer las cosas, que necesito seguir aprendiendo, pues que finalmente... pues no hay un límite, el límite sería yo, si yo estoy dispuesta aprender, a cometer errores y no volverlos a cometer, aprender de estos errores y a sacar lo mejor del día a día, de las experiencias de las situaciones, eso es un aprendizaje.

AR: ¿Y las satisfacciones personales?

SE: Las personas que no creían en mí, se den cuenta de que, merezco un voto de confianza, por ejemplo: mi jefe al principio si estaba un poco decepcionado de que me hubieran puesto ahí, yo creo que él esperaba alguien con más experiencia, pero ya después del tiempo que ya llevamos juntos, que ya nos adaptamos uno al otro, el convivir día a día, el ver que se espera lograr que él ya se ha dado cuenta que he tenido un crecimiento y que lo haya ya reconocido, esa ha sido mi satisfacción dentro de la empresa más grande que he tenido, porque además muchas personas habían preferido como que yo había entrado porque estaba con cierta persona, bueno con el ingeniero, por ejemplo, que él había tenido algo que ver, que había tenido mucha presión del responsable del área, que era más que nada por eso que yo había subido a un lugar tan rápido, no por mi capacidad, en estos momentos yo creo que esa idea ya no la tienen

AR: ¿La relación que tienes con tu jefe, como la consideras?

SE: Día a día ha habido más compaginación con él,

AR: ¿Crees que en un principio te limitó?

SE: Al principio la relación fue bastante limitada, por que como él tenía que enseñarme, pues a él lo desesperaba, porque yo venía de cero y no tenía nada de conocimiento en el área y al principio se desesperaba mucho, no de que no entendiera, si no que, por la experiencia que él tiene pues esperaba que fuera mucho más rápida por que no tenía eso que le llaman el filing y al principio se desesperaba mucho conmigo, yo me sentía muy frustrada y yo si sentía una diferencia muy marcada entre mi compañero y yo, y yo decía ¿por qué? Pero ya con el paso del tiempo que aprendí de mi compañero y de otras personas y él se ha dado cuenta que con que me explique una vez yo ya puedo seguir trabajando y así poder desarrollarme y cometer menos errores y con el paso del tiempo y de que ha pasado todo esto, nuestra relación a mejorado mucho, por ejemplo antes me costaba trabajo preguntarle algo a él, me daba miedo, digo va a pensar que no entiendo, como su forma de ser muy... es una persona muy desesperada, entonces no se prestaba, pero en ese momento, donde ya nos conocemos mas, ya tengo confianza para acercarme a él, no solo en cuestiones laborales que ya se lo que tengo que hacer en mi trabajo, si no para preguntarle o comentarle a él, situaciones que me están pasando y la verdad la relación si ha mejorado mucho, tenemos una relación cordial y si algo no me parece yo se lo puedo decir, que muchas veces no le gusta, pero yo si le digo lo que creo en eso yo no me he limitado y conmigo también, eso también hace que me sienta todos los días contenta de venir a trabajar, porque si toma en cuenta lo que yo pienso, lo que yo creo, mis ideas y mis opiniones, él me toma en cuenta como yo a él, como parte del equipo para poder trabajar

AR: Tu condición como mujer, crees que tuvo que ver al principio

SE: Si, definitivamente, porque como ya te lo había dicho, los comentarios siempre habían sido así, la becaria del ingeniero, siempre le ayudas a Ariel, entonces él también creía, no me conocía, nada más de lo que alcanzaba a escuchar, seguro que él tenía esa idea, entonces al principio si creo que él hubiera preferido tener a un colaborador hombre, por el hecho de que podría a lo mejor tener más confianza, conmigo se ha limitado mucho, no es que no sea respetuoso, simplemente si ha tenido que tener más cuidado como actúa y lo que dice, yo creo que eso le ha costado trabajo y en un principio si creo que hubiera sido mejor para él y también creo que no hubiera habido esa diferencia tan marcada que existía entre mi compañero y yo, por ejemplo en un principio y hasta hace muy poco, bueno... obviamente, fue por la experiencia las cuentas muy grandes, los negocios

especiales, o algunos agentes o situaciones, que yo creo que él pensaba que yo no era capaz y me limitaba diciendo, no mejor que lo haga él, pero un día se dio cuenta de que si he aprendido mucho con él, y se dio cuenta que mejor y ya me está dando la oportunidad de demostrar que tengo la misma capacidad que mi compañero que es hombre en ese momento yo creo que ya no le causa ningún problema que yo sea mujer.

AR: La relación con tu compañero, ¿cómo es? Consideras que hay igualdad ahora entre ustedes dos?

SE: Al principio esa diferencia si se notaba mucho, era muy notoria, entonces por lo mismo yo me sentía mal, y yo me decía, bueno yo soy capaz, si ellos me enseñan pues puedo aprender, de hecho yo he aprendido mucho de mi compañero, pero desgraciadamente, su forma de ser como persona, tiene una mente un poco machista, yo me acercaba a preguntarle si me ayudaba y me explicaba, pero siempre como de una forma amable, pero como persona si a lo mejor no entiende y también me costaba mucho trabajo acercarme a él, obviamente él era la persona más indicada, para que yo me acercara, porque el sabía perfectamente cómo se manejaba la situación al menos en nuestra área, nuestra relación se limito a hacer laboral, y yo creo que él también sentía que le cargaban mucho la mano y entonces se sentía frustrado pero yo creo que era porque él tenía más experiencia, ya en este momento, te digo que paso esto, ya me dan más chance, me dieron más responsabilidad y yo creo que él ya sintió menos presión y pues se dio la oportunidad de tratar un poco más ya fuera de lo laboral, no limitarnos únicamente a esto, y en este momento las cosas ya están más parejas, no te voy a decir, que ya es equilibrada no, todavía hay algunas preferencias pero yo creo que en algún momento eso va a dejar de ser así, bueno claro si seguimos en este equipo.

AR: ¿Esos son tus retos?

SE: Si, se podría decir que si, uno de ellos sí y todavía hay situaciones que todavía dice, mejor él, pero ya es cada vez menos, y pues no lo puedo entender, y la justificación es pues porque él es hombre y tiene más experiencia, o a lo mejor es la forma en la que me engaña y si yo creo que en algún momento voy a poder estar completamente a su nivel aunque todavía hay trabas por el hecho de ser mujer, porque todavía vivimos en una sociedad que aunque ya esta más abierta sigue siendo machista.

AR: ¿Cuáles son tus estrategias dentro de tu equipo de trabajo?

SE: Primero: es ser paciente, muy paciente y tolerante porque realmente yo sé, que soy una mujer capaz, que la única forma de demostrarlo, es con hechos porque de nada sirve que yo diga, si soy muy capaz y lo demuestras con hechos, entonces mi primera estrategia en hacerlo así en poner todo mi empeño, en demostrar que puedo competir con un hombre en muchas aéreas, por ejemplo mas en el área laboral, y además de experiencias anteriores, donde antes yo trabaje, eso me enseño, a tomarme las cosas, situaciones como esas de preferencia, tomármelas tan a pecho y no tomarme tan a pecho los comentarios de lo que la gente piensa de alguien, toda esa desvalorización no tomarla tan en serio, porque finalmente no es mi culpa es culpa de alguien más, y esa persona es así porque así creció así lo criaron y así ha vivido, entonces más que nada, esa ha sido la estrategia y yo he manejo esto muy respetuosa con ellos y hacer lo mismo que hacen ellos conmigo y si pintar una línea de hasta donde es laboral, hasta donde podemos tener una convivencia y ya, porque finalmente eso es lo que mal interpretan, entonces esa ha sido mi estrategia en primera querer demostrar las cosas con hechos, y en segunda marcar bien esa delgada línea o al menos intentar que quede clara para no tener problemas de ningún tipo, porque eso pasa aquí pasa en todos lados, se mal interpreta, que digas hola buenos días, ya eres una persona no tan respetable o no para tomarte en serio, entonces debo cuidar mi reputación y el punto en el que yo quiero estar y quiero que perciban de mi.

AR: ¿Cómo te han afectado los favoritismos que mencionas ha tenido el Ingeniero y el Responsable hacia ti?

SE: Pues si llego a afectar mucho, pero como te digo finalmente, pero llegue a pensar que después de un tiempo que yo no había hecho nada y yo estaba tranquila, de que a lo mejor ese favoritismo que tenía, pero que yo no había contribuido a que se diera, ni había pedido, ningún favor ni nada, entonces cuando yo dije: yo estoy tranquila, la gente puede decir lo que quiera es libre de decir lo que quiera, finalmente yo sé que no es así y ese favoritismo que mencionaban cada vez es menos, por que el convivir en un área donde estamos juntos casi noventa personas pues se dan cuenta, como realmente eres o quien realmente eres, y ahí es donde los comentarios empezaron a desaparecer poco a poco hasta el punto que ya no soy la becaria de... o la mandadera de..., ahora soy simplemente yo, haciendo un trabajo que me gusta hacer, al principio fue difícil, pero esto más que nada es lo que yo hice para poder superarlo, porque si me quedaba ahí estancada me iba a ir muy mal, pensando lo que la gente iba a decir, pero yo sabía que yo no había hecho nada.

AR: ¿Sientes que han reconocido tu trabajo?

SE: Si, en primera siento que dentro de mi pequeño equipo de trabajo, si lo han reconocido, pero ya a nivel área, también siento que ya ha sido reconocido, porque ya soy una más, ya no soy como la nueva, ya soy un miembro más del equipo de trabajo, y también he sido reconocida por mis compañeros, por ejemplo por los becarios, tiene mucha confianza conmigo, a los que antes habíamos sido becarios, no ha todos porque algunos no se prestan, pero el hecho de que tú te prestes y le digas oyes te puedo ayudar en esto, cuando ellos se acercan también es reconocido porque ellos creen en ti en lo que tú haces, creen que tú le puedes ayudar y si tú no lo sabes, sabrás con quien encaminarlo y creo que si ha sido reconocido mi trabajo.

AR: Dentro de tu equipo de trabajo te sientes libre para actuar y para la toma de decisiones.

SE: Sí, porque no sé si todos los coordinadores, tienen como ese punto de vista, pero al menos nuestro coordinador sí tiene esa idea, de que es bueno que la gente aporte ideas, porque finalmente podríamos estar más favorecidos y enriquecedor para todos, yo sí siento la libertad de cuando veo algo que no me gusta, no que no me guste, si no algo que no va de acuerdo a nuestras normas, reglas o las políticas, si me siento con una libertad de opinar, finalmente a lo mejor mi opinión no va hacer lo que yo diga, pero al menos yo sé que voy a tener esa retroalimentación de decirme, porque iríamos en contra, con eso de las políticas, entonces el recibir una respuesta de esto no es así pero lo vamos a hacer porque... y hay una explicación, pues ya me queda más claro, y ya me dicen como se tiene que hacer y porque se tiene que hacer, pero yo ya opino, y también de cómo llevamos los negocios y de cómo atendemos a la gente y me parece que tengo esa libertad, siento eso, incluso siento el respaldo de mi jefe cuando tomo una decisión o cuando ha habido algún problema que yo tengo que resolver, siento ese respaldo, de que bueno si en ese momento no estaba alguien para aconsejarte a quien le pudieras pedir su opinión, el respaldo de decir bueno esa es la decisión que ella tomo, con eso, no ha pasado pero espero que nunca pase que yo diga una cosa y que a la mera hora se haga otra.

AR: ¿Tienes conocimiento de las normas y políticas? consideras que la información que se te proporciona para tus actividades diarias en el desempeño de tus labores.

SE: Respecto a la información pues, no es tan difundida como se esperaría, pero finalmente sabemos dónde podemos encontrarla, la información básica necesaria, para desarrollar mi trabajo, la puedo encontrar, cuando hay alguna información que yo no tengo pregunto a alguien con más experiencia o a mi jefe o también he ido directamente con otras personas que coordinadores o responsables de normatividad del área incluso..., a solicitar esa información, si me la han proporcionado lo único es si hay alguna información que es restringida, que incluso si la he obtenido, bueno solo en algunos casos, he tenido la necesidad de tener la información, más restringida y si me la han proporcionado, pero si con el compromiso de que esta información tienes que mantenerla bajo cuidado, la información básica si la tengo, ya cuando necesito algo más puede no estar a la mano pero sé donde la puedo encontrar, por ese lado no creo que haya problema, pero creo que deberían difundirla más, tenerla más a la mano y además que todos sepan que ahí está, cuando todos la necesiten y con respecto a que si siento que el respaldo es nada más a mi área o que es en general en mi área, por lo menos en mi equipo de trabajo, yo creo que si tengo esa certeza de que van a respaldar la decisión que yo haya tomado, y no creo lo mismo del área, finalmente en muchas áreas tratan de quedar bien porque aunque tu hallas tomado tu decisión en el área no van a apoyar tu postura porque consideran que no es la correcta, o hay interés, difícilmente si tuviera que tomar una decisión difícil yo sola y tomara la decisión incorrecta a nivel área completa, sería respaldad.

AR: Hablas de interés entre los equipos de trabajo, en un principio mencionabas favoritismos, crees que hay favoritismos en el área, ¿tú te sientes protegida por ser favorita?

SE: Creo que existe un favoritismo si, si lo creo, dentro del área si creo que hay personas que son más preferidas que otras, e incluso dentro de los equipos como tal, una divisional un grupo o un área, si creo que sea favorita dentro de toda el área, si creo en eso y si me siento protegida, pues hasta cierto punto si, si se que podría, si simplemente si tendría algún problema o quisiera proponerme para alguna situación, si creo que habría una preferencia.

AR: Respecto a esa parte de los diferentes equipos donde hay, ciertas preferencias, ¿crees que eso afecte tú relación con la demás gente?

SE: Sí, claro que si, de hecho creo que la gente se da cuenta o todos nos damos cuenta de algo, que hay alguien a quien se le dan más concesiones, más libertades a lo mejor, hasta cierto punto el favoritismo puede ser porque te lo has ganado, pero finalmente es favoritismo, entonces al estar todos juntos y convivir todo el tiempo y desarrollarnos en una misma área, pues si nos damos cuenta de todo lo que pasa y aunque no sepamos, todo mundo nos echamos nuestras teorías, obviamente al no tener un acceso a... porque él sí y yo porque no, te empiezas a quedar con ideas erróneas que a lo mejor no son ciertas, pero sí creo que existan conflictos tanto personal como a nivel grupo, por esa situación de que la gente diga si yo hago lo mismo porque no me toman en cuenta, o hasta el porqué a mi no me saluda, entonces creo que si crea conflicto, y que muchas veces no se puede, te cuesta trabajo convivir con la gente así, y aunque tú quieras que eso no afecte pues finalmente si afecta, porque llega el punto en el que alguien se sienta en desventaja, porque yo también me he sentido en desventaja en algún momento, he dicho bueno y porque esa persona si y yo no, y a lo mejor mi problema no es directamente con esa persona, se supone que justamente estamos en el mismo nivel si te hace pensar ¿qué está pasando?.

AR: ¿Cómo consideras que es el ambiente laboral y a qué se lo atribuyes?

SE: Es cordial, pero no se cuanto de esa cordialidad sea, no hipocresía porque esa no es la palabra que quiero, no sé cuánto de esa cordialidad sea de verdad, porque cuando llegas a sentir, porque si lo he llegado a sentir un saludo tenso yo creo que es por tanta presión que todos tenemos, nos presionan por todos lados, y entonces darte cuenta que hay algún favorito, que a alguien le están cargando menos, pues si se crea ese conflicto.

AR: Consideras que realmente estas capacitada o que el área se ha enfocado a capacitar al personal, para que pueda responder a las situaciones que se presentan diarias

SE: Creo que tengo una capacitación, muy básica, considero que todo lo que yo necesite saber más, tengo que buscarlo por mi cuenta, si considero que podría haber una mejor capacitación, finalmente para problemas diarios, si estamos preparados para esto, pero ya salir a enfrentar a una persona que este mucho mas experimentada en esa área, con mucha más experiencia, creo que no estaría al nivel, entonces, creo que la capacitación como te dije para situaciones cotidianas y cosas sencillas pues creo que sí, si puedo dar la información o solucionar un problema o arreglar algo, pero ya en otro nivel que una persona me cuestione cualquier cosa si va haber alguna situación o respuesta que no voy a poder darle y para eso yo considero que si tengamos una mejor capacitación, porque finamente la poca que he tenido, hasta cierto punto ha sido muy al vapor, lo que yo he aprendido viene de la experiencia de compañeros, del día a día mas que dada, y no de haber tomado un curso en forma un curso en serio en el que nos expliquen de donde viene o porque es así, te digo lo que he tomado si considero que ha sido bastante al vapor.

AR: El curso que has tomado MD3D, consideras que cumplió su objetivo y ¿qué represento para ti, te sirvió?

SE: A mí en lo personal, si me sirvió porque yo si venía de cero, acabo de salir de la escuela y nunca me imagine estar en daños en una aseguradora, a mi si me sirvió, pero ahora que tengo un poco más experiencia y que lo veo, creo que si fue un curso muy pobre, no sólo, por los contenidos si no por el poco compromiso que habia de los sus expositores, por ese lado si pienso que fue una pérdida de tiempo para muchos, porque era repetirles algo que ya sabian y pues era lo mismo que aprendias en el día a día, me gustaria que nos dieran un poco de más cosas como condiciones especiales, que a lo mejor todavía no veía pero me iba a tocar en un negocio que más adelante tenía que verlo, pero ya tenía ese conocimiento, de que en el curso platicaron de esto, pudieron haber hecho el curso más en forma, un programa, una estrategia, que estuviera más capacitado, y no es que no tenga la capacidad, si no que una persona externa creo que lo hubiera tomado más en serio y al mismo tiempo lo hubiéramos tomado con mas compromiso

AR: Para la parte de tu trabajo día a día, ¿qué obstáculos has tenido?

SE: Son muchos, por ejemplo, desde el hecho que una deje una etapa antes del proceso de un folio, donde se captura la información y no la envía, desde el hecho que no le metan la información completa o no tenga la información completa y tener que hacerlo a ciegas muchas veces no es posible, y el hecho de tener que esperar o que alguien me tenga que dar una respuesta, esa ha sido la primera limitante, y luego también cuando dependo de otra área que me tiene que dar un visto bueno de lo que estoy proponiendo de lo que estoy ofertando y me tardan la respuesta por “x” o “y”, y eso también me detiene mucho y luego te sientes frustrado yo ya hice mi trabajo, ya hice mi labor, solo necesito que alguien se tome la molestia de revisarlo y cuando a la vez que en esa área hay mucho trabajo, pues tú dices bueno hasta que me toque, pero si vez que el encargado los responsables, o simplemente las personas que laboran en esa área están comiendo tres horas pues si te molesta y pues eso te limita a que puedas dar el tiempo de molestia que tu quieres , lo rápida lo certera que tu pretendes, eso has sido de la principales limitantes o el hecho de que... y el hecho de que mi jefe me tome en cuenta y todo eso, mi jefe es una persona muy ocupada y que le mande un correo para que me diga si puedo entregar una propuesta o no, o si tenemos alguna condición especial o no?, por tratarse de un agente especial, el hecho de no tener una respuesta que no se implica tres minutos, pues si me ha limitado mucho

AR: ¿Cómo has solucionado esa problemática lo atribuyes a tus las relaciones?

SE: Si, claro, en primera para dar la respuesta, tengo una ventaja o desventaja, que soy muy obstinada, no estoy tranquila hasta que tengo mi respuesta, entonces tengo la paciencia de estar tras de la gente, para mi es paciencia, para ellos es lata, llega un momento en que dicen de acuerdo lo tenía que hacer y lo hacen o lo desesperas y lo hacen y pues siempre he sido muy obstinada y muy terca, digo yo no voy hacer el que voy a quedar mal o yo no quiero quedar mal, voy hacer lo necesario aunque sea tener que correatar a la gente, y en algunos casos el tener buenas relaciones me ha ayudado, o al salir de un problema que yo tenga o incluso si haya tenido alguna vez un obstáculo o a lo mejor para liberar un control técnico o para pedir información, yo creo que las relaciones en algunas ocasiones si han tenido mucho que ver, pero eso es recibir un favor, pero en algún momento cuando me lo soliciten voy a tener que responder de la misma manera y respecto a las cuentas especiales a mí en lo personal, no me parece porque yo creo que todas las personas deberían tener el mismo trato, simplemente si vemos que tienen un mayor compromiso con nosotros con la empresa, pues nosotros les tenemos que dar un trato diferente, darles condiciones diferentes a la del resto, a lo mejor dar un tiempo de respuesta más rápido, y evitar todo ese trámite burocrático que tenemos de los folios, y sacar todo vía internet, vía correo electrónico y pues hemos estado en la necesidad de hacerlo y si creo que ha sido con el fin de alcanzar los objetivos, del área, y no solo de toda el área, los objetivos de la divisional y hasta incluso muchas veces los objetivos de las oficinas a las que tu atiendes.

AR: ¿Cómo has observado a los responsables?

SE: Lo que me he percatado en poco tiempo, es que, son personas muy diferentes y su forma de trabajar son muy diferentes, algunos creo que son más comprometidos que otros, considero también que unos son mas éticos que otros, algunos son más trabajadores que otros, y pues simplemente viene de que son personas diferentes, con perfiles diferentes, tienen un buen liderazgo, no creo que todos tengan un buen liderazgo, un líder no es una persona que tiene un buen puesto, o que tiene a cargo más personas eso no implica ser un buen líder, simplemente es alguien que está cubriendo una responsabilidad mayor , el liderazgo yo creo que viene de cada uno, y en muchas ocasiones lo que me he percatado que muy poco, tiene como ese liderazgo de que la gente se comprometa con sus ideales o con sus objetivos o con su forma de trabajar, considero que algunos

prefieren imponerse y lo único que han logrado es gente descontenta, que piense que en algún momento se va a ir porque no le cae bien a su jefe, y creo que los divide y tu puedes hacer que se comprometa cuando tú los vez comprometidos o cuando ellos trabajan de una forma y dicen voy a trabajar como él, si él lo hace porque yo no, pero si considero que no existe ese liderazgo en todos los coordinadores y te digo algunos son por imposición y otros te digo por respetar un puesto, pero no creo que todos los equipos de trabajo puedan tener un buen líder

AR: ¿Crees que por parte de la dirección sea congruente respecto a los valores de la empresa?

SE: No, para nada, creo que la dirección se maneja muy por encima del área, no solo de esta área si no de todas, y no creo, nunca me he dado cuenta que los valores de los que la empresa se jacta y todo ese compromiso con el que se supone que tenemos como organización, sea llevado hasta ese nivel, el simple hecho de que, alguien se sepa tu nombre dices ha me toman en cuenta o es una persona respetuosa o simplemente amable, pero no creo que exista esa situación, no ha nivel dirección quizá a nivel responsable para abajo, hasta cierto punto tendrán alguno de esos valores alguno de esos lineamientos que sigan, pero solo algunos, ya otros están en un nivel que ni siquiera te toman en cuenta.

AR: ¿Cuál crees que sea la lógica de liderazgo?

SE: Creo que es un liderazgo basado en objetivos, que lo único que le interesa a ese tipo de líder es alcanzar sus metas y ya no decir tus metas individuales, si no tus metas como un grupo y no tus metas individuales, y creo que si es liderazgo sobre control y sobre poder, porque no es un liderazgo que como tu colaborador, admires o te sientas identificado, es un liderazgo que hasta cierto punto te da, no es miedo, simplemente respeto, porque vez al líder como a alguien que tienes que respetar y no porque te sientas identificado

AR: Respecto a los cambio ¿Qué haría falta?

SE: Desde mi punto de vista yo creo que podría brindar un mejor servicio y una mejor atención, si todos estuviéramos involucrados el hecho de que todas las personas, todos los coordinadores, tratemos directamente con los responsables de las cuentas o de las áreas comerciales creo que podría ser una primera mejora, claro con sus limitantes porque si les ponemos a decirle a todo el mundo que le vamos a dar un buen servicio, jamás vamos a poder hacer nuestro trabajo, considero que otro punto en el que podríamos mejorar, que nuestro sistema operativo no fuera tan limitado, me refiero a que no tuviéramos tantos problemas con los programas, con los perfiles, con la información que necesitamos y en ese punto estamos controlados y muchas veces eso te limita porque si te falla algún programa, pues ya perdiste tiempo, ya no diste buen servicio, ya quedaste mal, creo que se podría empezar por ahí como buscar los perfiles adecuados, los programas que realmente nos sirven, porque mucho de lo que nos han quitado, si son importantes a veces para darte cuenta, si me piden que suscriba un hotel en la playa, no me piden fenómenos pero si me gustaría ver como esta y te das cuenta que no tienes acceso a la información, porque está clasificado como un perfil turístico, creo que la mejora podría ser desde esos puntos y hacer un programa de mejora completa y ver que se quiere mejorar, realmente ver que es lo que funcionaria.

Entrevista Actor D

AR: Valores Personales

AR: Influidor en tu desempeño

JR: En los valores personales probablemente haya diferencia pero no se refiere a la empresa se refiere a las personas, yo me he dado cuenta en el transcurso que llevo en la empresa que en algunas áreas existe equidad en la asignación de tareas, trabajo, en las responsabilidades hay otras áreas que no se ve pero yo siento que no es la empresa son las personas las que no hacen efectiva los valores personales como: la responsabilidad, moralidad, la dedicación del trabajo algunas áreas o algunas personas lo demuestran pero otras no yo siento que no depende mucho de la empresa sino las personas.

AR: Líderes

JR: Yo creo que una parte importante de la dirección es ver que está pasando en su área por que no solamente es lograr objetivos de trabajo se trata de conformar un equipo con valores institucionales y morales, los valores institucionales se tienen que cumplirse por que si no se cumple estás fuera de la empresa y eso se ha demostrado; los valores morales son los que te identifican como una persona que puede hacer cumplir los institucionales y si tienes falta de valores morales entonces ahí hay problemas no puedes confiar en una persona que tenga carencia de valores morales no puedes confiar en el punto de responsabilidad si no tienes una persona que tenga alto grado de responsabilidad en tu equipo no va a tener el valor institucional que es el servicio yo creo que los cabezas, los dirigentes, los directores si tendrían que poner atención en ciertas áreas y personas donde está situación carece.

AR: Área de trabajo ambiente

JR: Yo me siento bien pero debo de reconocer que esto es derivado a la experiencia que tengo, la verdad me siento apoyado por la experiencia que tengo y por lo mismo demuestro cierta seguridad en el trabajo, sin embargo, yo considero que una persona nueva que tenga la misma responsabilidad que yo tendría problemas si yo no tuviera la experiencia que traigo de otras compañías o de otros trabajos, entonces no podría responder como ahora respondo lo que quiero decir es que tampoco hay mucho apoyo para gente nueva en formación o capacitación no lo hay, la verdad tu aprendes conforme a la marcha conforme a los problemas, situaciones a tiempo y a todo.

AR: Capacitación M3D

JR: El proyecto fue vendido de la siguiente forma: que era integración del área, capacitación, unificación de criterios y finalmente descentralizar. Yo creo que se ha logrado la integración se ha logrado; el de unificación de criterios yo creo que se está logrando, no se ha logrado se está logrando, pero ya llevamos tiempo recorrido que son dos años y medio cosa que debido de haber empezado a lograr yo creo que desde hace un año; en capacitación de información hace falta pero hace falta calidad, si ha habido cursos, ha habido pláticas pero yo creo que hace falta calidad en ese punto para mí es lo que ha sucedido.

AR: Estructura

JR: Yo creo que la estructura la tenemos, más bien, yo creo que las situaciones de presión son las que hace que uno pueda lograr con éxito las cosas, nosotros somos una estructura técnica que debemos de cuidar el resultado técnico de un producto sea cuál sea, en este caso seguros, esa es nuestra principal tarea, si nos dedicáramos a eso, la estructura sería asegurada pero como también nos presiona el área de venta o presupuestos la estructura de repente hace falta por que no puedes dedicarte a dos años, son dos cosas distintas presupuestos y rentabilidad son cosas distintas que lo ve un área diferente cuando hay otra área que únicamente ve presupuesto yo creo que la definiciones del área de trabajo no son congruentes a lo que te debes dedicar que es el una estructura técnica que ve el resultado técnico de una operación yo creo que hace falta definir a donde tenemos de ser técnicos y hasta donde tenemos que llegar a presupuesto eso falta por que hoy no está definido la presión es al 100% de las dos cosas.

AR: Objetivos del área

JR: Si, completamente. Se nos informa lo tenemos presente lo tenemos que tener casi diario presente y tenemos que saber que está pasando que está pasando con nuestros resultados. Solamente de la Unidad de la parte que estamos que es riesgo industrial tenemos conocimiento completo; la demás información no es desconocida puedes conocerla a través de varios mecanismos pero básicamente al área que nos dedicamos es lo que tenemos pendiente.

AR: Equipo de trabajo

JR: El papel de mi equipo de trabajo es una participación del presupuesto, definitivamente es una participación importante, a nivel números yo te puedo decir que estamos participando a un 18% 20% del presupuesto, mi área a nivel anual.

AR: ¿Cómo jefe?

JR: Bueno como jefe no es que me considere yo o tenga una definición cómo jefe yo más bien lo cambiaría a Cómo me considero en la parte de mi gestión para lograr resultados?, en mi gestión para lograr resultados o cómo responsable de un área yo me considero o trato de cumplir o que cumpla los objetivos de la compañía, las peticiones y requerimientos de la compañía en materia de resultado técnico, ventas y la materia de servicio yo considero que el resultado de mi gestión en la compañía ha sido bueno, sin embargo, yo atiendo a 19

coordinaciones a nivel nacional en algún momento pues si son situaciones complicadas por que son situaciones diferentes.

AR: Información a tu equipo de trabajo

JR: Yo con mi equipo de trabajo tengo reunión o tengo información diaria de lo que esta pasando en el área, si hay cambios también se los manifiesto para que estén conscientes de los cambios y también trato de que ellos se sientan apoyados en cualquier decisión que tomen y cualquier decisión que tengan que tomar a la mejor por urgencia me avisen al paso de la situación podamos aclarar apoyar o rechazar.

AR: El criterio de evaluación para todos es el mismo.

JR: La evaluación de la gente yo creo que son indicadores que si deben de ser valuados lo que no me parece a veces esos indicadores no son los que te corresponden yo creo que si debería de ver una unificación de criterios para que te evalúen de acuerdo a tu tarea, actividad, área. Hay indicadores que no son totalmente tus resultados y que si te ubican en una situación que no es francamente la tuya a mi me interesa que se logrará una unificación un análisis de tu gestión.

AR: Comparación de áreas

JR: No, definitivamente no, te voy a decir por que en lo que yo he tenido tiempo de apreciar las coordinaciones te puedo decir que hay diferencias en la parte de trabajo de una coordinación a otra es totalmente diferente yo lo que te puedo es que el área de Cesar no recibe tantas llamadas como el área de Ivonne y de Efrén por mencionarlos cada rato reciben llamadas y llamadas eso limita y detiene la operación lógicamente si te quitan el teléfono y dispersores vas a sacar el doble de folios, creo que todas las llamadas las contestaba Cesar y los suscriptores se dedicaban a suscribir y cotizar eso es una diferencia yo creo que no se vale nada más hablar por número de gente o número de folios, no son diferentes, yo tengo 19 coordinaciones y todos me hablan y se quejan de que no les contento el teléfono, lógicamente no puedo tener dos cerebros o dos líneas no se puede, entonces, son situaciones muy diferentes de cada coordinación, cada área, cada negocio, en cada población, capacitación formación, no podemos hablar así.

AR: Estrategia con tu equipo de trabajo

JR: No debe ser así, debemos de hacer reuniones en donde podamos compartir reflexiones que hacemos de nuestras mismas gestiones y aprender nuevas técnicas, nuevas formas de asegurar, nuevos análisis y no quedarnos nada más con lo nuestro el hecho de que estén sentados en su lugar trabajando y trabajando no es lo mejor. Las entidades de esos folios no es lo mejor a otras coordinaciones que tienen menos folio que tienen más venta, más cierre de negocio.

Si tú agarras y dices ahhh!!! es un negocio de fabrica de agua o purificadora de agua y le das una cuota normal y te vas con esa cuota y cuota y le respondes rapidísimo y bajas muchos folios pero nunca cierras nada y puedes compartir con otras coordinaciones que han tratado ese tipo de negocios que a lo mejor con la cuota a la mitad de la cuota que dan ellos tampoco han pasado nada pero cierran el negocio estamos inmersos en áreas que debemos de compartir, y esa parte es la estrategia de unificar criterios y por lo mismo no se ha logrado por que no se ha logrado hacer que haya una reunión sin necesidad de un director en donde se pueda compartir los coordinadores o suscriptores sus estrategias, los cierres.

AR: No hay libertad para opinar

JR: Es bien sencillo, muchas veces un coordinador sube con el responsable y le dice oye tengo una textil de tantos millones y te dicen no textil no, textiles no, a la siguiente semana llega el mismo negocio o otra textil similar y sube el coordinador a ver el responsable y como ya tienen el presupuesto más complicado en ventas te dice si éntrale que pasa con el coordinador que subió, cómo se queda el coordinador que le dijo que no, cómo se queda el coordinador que le dijo que si

Qué fue la diferencia? Tal vez que no le explico bien, tal vez lo ofreció en tiempo diferente este tipo de situaciones son las que siento que deberían de compartirse oye por que a ti si te lo acepto y por que a mi no me lo acepto; a mi ya me pasó con Cesar, él rechaza un negocio que se llama Vianey, y yo lo agarro por parte de Puebla y yo además lo emite, entonces cuales son las diferencias. Este tipo de cosas no es que se acaba pueden seguir existiendo pero por que entonces siempre y por que a algunos no los meten ese tipo de compartir y este tipo de cuestiones son las que hacen falta.

Es lo clásico que nos preguntamos entre coordinadores y suscriptores oye cuánto le darías a un negocio tal? hay muchos factores pero si platicamos nuestra experiencia podemos tomar nuestras propias decisiones, yo creo que es lo que hace falta.

Falta un taller en donde podamos decir oye sabes que a mi me ha ido muy bien en este tipo de negocios en sureste y los gano. Cuál es la diferencia que este un hotel tres estrellas, sencillo en Huatulco, Veracruz, Cancún? no hay diferencia y los gano ese tipo de compartir ideas es lo que hace falta.

AR: La tecnología ayuda a agilizar el proceso de trabajo

JR: Si, si.

AR: El proceso de suscripción es fluido

JR: Si, hay problemas, si, si hay problemas en la definición del proceso, si hay problemas yo creo que debería ser más público en la parte de contratos, público interno, público en general, no público en general sino público interno la definición de contratos, yo creo que por ejemplo, si tuviéramos una mmm... un taller en la parte de contratos: uno, tendrías más oportunidad de ganar más cuentas o tendrías la oportunidad de rechazar lo que no tendría que ser aceptable y todavía la seguridad de la parte de contratos, yo creo que sí hace falta herramientas de este tipo ya a nivel políticas, a nivel tarifas.

AR: ¿Tienes conocimiento de las políticas, las conoces?

JR: Si, si hay... si las conozco, si las conozco pero debería de haber más, una publicación de MAPFRE exclusivamente, actualmente las conozco, pero políticas existen, manuales algunos pero debería de haber más para la gente nueva que viene por que seguimos ocupando incluso tarifas de otras compañías.

AR: ¿Cómo es tu relación con las demás áreas que tienes interacción?

JR: mmm.. si ha habido muchos choques por que a veces no se pueden decir las cosas, por lo mismo que hace falta redefinir las decisiones, por que en ocasiones, las decisiones más apegadas para llegar a tu presupuesto, no dejas de tener en mente la parte técnica o el resultado técnico, pero... no debería de buscar ni por equivocación el ambiente, el ambiente en resultado del presupuesto por que no es tu tarea, no es tu tarea, sin embargo, tiene que estar, día a día, no te dicen si tienes negocios buenos, te dice: como vas en tu presupuesto, eso es ventas, eso no debería de estar ni por equivocación en nuestras cabezas, ni por equivocación, por eso, deberíamos nosotros de centrarnos en agarrar solo las cuentas que para la compañía son importantes, son buenas. yo creo que si es importante, en los conflictos tienes dos patrones, dos patrones y eso no me pasaba en las otras dos empresas en la que estaba. No me pasaba.

AR: ¿Cómo interactúas con las diferentes áreas para el logro de los cierres de negocio?

JR: Si, se deben de considerar e interactuar con las diferentes áreas pero cada área debe de tener su propia dirección, se debe de conciliar el área de ventas, se debe conciliar el área de cobranzas, y en algún momento dado apoyarlas, pero no siempre.

Las mejoras para el área es que nos quiten el indicador del presupuesto, nosotros no debemos de preocuparnos por cumplir un presupuesto, esa petición fue por área comercial por que ellos pensaban y decían que como nosotros tenemos nuestro sueldo ganado ya no hacíamos lo posible por ganar cuentas por cerrar cuentas, entonces, dijeron: sabes que... los técnicos también deben de estar con un indicador de ventas, cosa que no estoy de acuerdo por que entonces te vuelves captador de negocio cuando tu no eres captador de negocio, eres suscriptor de negocio y entonces que mejoras, que te quiten el peso del presupuesto y que sugiero que haya interacción con las áreas pero solamente cuando se necesite, no siempre, eso es lo que yo sugeriría.

Si, yo considero que lo más importante es una expresión de todo eso, que te hagan caso cuando tú cancelas una cuenta y ya eres el malo de la película y te echan bronca por que sin esa cuenta no van a llegar al presupuesto pero lo importante no es el presupuesto, sino que esa cuenta te esta desviando, es el resultado, pero el comercial no lo entiende el comercial te tacha a ti como que no los estás apoyando, lo peor de todo es que te genera problemas y eso te provoca temor, o sea.. y eso está mal, esta muy mal.

AR: Te han afectados los cambios que ha tenido la Unidad

JR: No, al menos a mi no, no me han afectados los cambios, son cambios estratégicos que se dan de acuerdo a un servicio de atención, no al menos a mi no me ha generado ningún problema por que estoy en un área separada, si estuviera en metropolitana, creo que me tocarían problemas, pero a la fecha no, no me han generado ningún problema.

Para mi gente, si, puede ser que si por que en algún momento ellos pueden ser seleccionados a cambiarse de área o a cambiarlos de áreas y eso si puede generarles cierta incertidumbre, cierta inquietud, si puede ser, aunque no me lo han manifestado si puede ser.

No todos los cambios se nos comentan, de los jefes hacia nosotros no nos comentan todo, pero en cuanto a mi me comentan un cambio yo si se los externo a mi equipo de trabajo.

No, la verdad es que no se nos comentan nada, efectivamente, ellos toman sus decisiones, es una compañía en que no todo fluyen siempre se atora arriba y eso no es bueno y al final no se, no se, si eso sea bueno o malo pero no fluye la información.

El manejo de información no es bueno, no es bueno, por que te genera problemas, provoca más incertidumbre en la gente y... al equipo por que no se dicen las cosas como son, yo creo.

AR: ¿Qué mejoras consideras importantes para la Unidad?

JR: A lo mejor que haya redefinición de puestos, de funciones y que haya mucho más ayuda en la parte de formación, eso me gustaría, o sea que el suscriptor técnico sea un suscriptor como tal y que le dejen de subrayar como tal, y que los de ventas sean ventas, creo que eso a mi modo de entender siempre ha funcionado y ha llevado una compañía al éxito al final, cuando un negocio se acepta por distintas presiones nadie se hace responsable y el efecto termina y a veces es catastrófico, yo si pediría redefinición de estructuras y de puestos y que nos dediquemos a lo que cada quien se tiene que dedicar.

AR: Te identificas con el slogan "Ser grande es una actitud"

JR: Si, si me identifico.

Yo, creo que si, vuelvo a decir que son las personas, o sea... yo si me identifico, yo me identifico, yo si comparto la misma filosofía pero insisto la gente de tu misma unidad hace que tú te sientas no grande y hablo de directores que su intención es que no te sientas no grande, es cuando dices opppss... ohh!!! no soy nada, con decisiones muy drásticas. Yo si me identifico pero tendrían que los directores o cabezas de la unidad tendría que pensar yo creo que igual que uno.

La directora no parte de un sentido de humanismo no lo demuestra y si lo tiene no lo demuestra. Si, como es posible que tenga puros responsables hombres, casi, casi no hay una mujer que pueda impulsar para tener dentro de todos los responsables una mujer, no, o sea yo lo único que veo, es que o sea quien sabe no, es que hiciéramos algo por sustitución que el próximo responsable o director sea hombre por que son puros hombres en la línea y ella no se ha preocupado por traer a una mujer en la línea de responsables generales, entonces, yo creo, es lo que yo te decía, yo creo que me identifico con la compañía pero ellos no te hacen sentir así, claro no te hacen sentir parte de la empresa, a ella no la conozco pero no se, no se yo creo que son muchos intereses a nivel dirección que es lograr, lograr, lograr, lograr, lograr y ¿cómo lo va hacer?, pues mediante una estructura de hombres, no, por que la mujer tiene un sentido de familia, un sentido de integración familiar y no se va a quedar como ella hasta altas horas de la noche, nada más por que la directora este con eso, seguramente, una persona mujer profesional hace su trabajo, lo va a cumplir, lo va a terminar y se va a su casa pero parece que eso no es lo que ella busca, lo que ella busca es que estén ahí, ahí, ahí.

Yo creo en la importancia en la mujer se da pero en esa área, no. Ella debería y promoviera, ayudara que la gente que este a su lado también fuera una mujer, yo creo, por que son puros hombres, ¿cuántas directoras hay en la compañía mujeres?, nada más ella, yo creo que se debería más de promover eso por que no se hace y no se logra.

Que bueno que se estén haciendo este tipo de trabajos, yo digo que estamos en una buena empresa pero las personas son las que hacen las diferencias, por ejemplo, el responsable luego se pone todo bien loco.

Yo no me siento así como que tengan la habilidad de responder de una manera real, yo creo que responden a una manera de su estado de ánimo, por que si están contentos o enojados, pero bueno, y ahí cómo le hacemos.

