



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN

Interacción, poder y comunicación en Mapfre México. Análisis organizacional y comunicativo de la Coordinación de Gestión Especializada 2012.

Reporte de investigación en la opción de Seminario – taller extracurricular  
“Organización, comunicación y cultura”

Que presenta:

Tannya Melyza González Reséndiz.

Para obtener el título de Licenciada en Comunicación.

Asesor: Lic. Jorge Pérez Gómez

Junio 2013



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.



**A mi papi (Sergio Hugo):**

*Por ser el pilar más importante en mi vida y aunque no estás físicamente se que en cada paso que doy estás y estarás conmigo, gracias por todo lo que me enseñaste. Este trabajo esta dedicado a ti, y a todo aquello que nos faltó nunca olvides que te amo y sin ti esto no hubiera sido posible.*

**A mi ma (Rosa Isabel):**

*Por que gracias a ti he aprendido que se puede ser una gran mujer; te amo y sabes que eres una persona muy muy importante para mí, eres mi mami y siempre lo serás nunca lo olvides*

**A mis hermanos (Pilar, Karen y Ale):**

*Flaca te quiero y gracias por venir a esta vida conmigo y ser mi otra mitad, a mi gordita, por escucharme y siempre hacerme ver las cosas de otra manera, por confiar en mí. A mi enano por siempre tener un beso y un abrazo para mí te quiero.*

**Al bodoque (Leo):**

*Por que ya eres parte de la familia, y espero que tu mamá no te cambie el nombre, vienes a dar un rayito de luz e ilusión a nuestras vidas.*

**A mi amor (Pablo):**

*Gracias por ser como eres, apareciste en mi vida en el momento indicado, por estar a mi lado diciendo apúrate, por todo lo que le has aportado a mi vida, te amo.*

**A mi segunda mamá (Martha Minerva):**

*Tía, por que siempre has estado cuando más lo he necesitado y eres parte importante de este logro te quiero y deberás gracias por todo.*

**A mis amigos:**

**Isabel Flores**, por entenderme, apoyarme y aceptarme acabe y eres parte de esto.

**Isabel Santiago**, sin ti esto no estaría pasando siempre has estado ahí gracias y por ser ahora mi amiga.

**Eryka**, este trabajo también es por ti sin ti yo no hubiera sabido de esto, gracias a ti aquí esta.

**Claus**, por que sin ti esto no hubiera tampoco sido posible, por ser mi amiga, apoyarme y entenderme te quiero amiga.

**A mis maestros:**

**Jorge, Irma, Xavier, Esteban y Miguel**, por la paciencia, el apoyo y comprensión; sin ustedes esto no hubiera sido posible.

## Índice

|   |     |
|---|-----|
| <b>Introducción</b>   | 7   |
| <b>Operación e interacción en Mapfre México</b>                                       | 10  |
| 1.1 Elementos que conforman a Mapfre  | 11  |
| 1.2 Interacciones, redes y relación con su entorno.                                   | 15  |
| 1.3 Gestión en Mapfre México  | 18  |
| 1.4 Cambios en la Organización.   | 27  |
| 1.5 Actualidades y perspectivas en Mapfre México.                                     | 30  |
| <b>Capítulo II Estructura de Mapfre México.</b>                                       | 35  |
| 2.1 Caracterización de la organización.   | 37  |
| 2.2 Ideario   | 44  |
| 2.3 Organigrama   | 49  |
| 2.4 Miembros  | 52  |
| 2.5 Reclutamiento y selección.  | 54  |
| 2.6 Proceso formal de trabajo.  | 56  |
| 2.7 Inventario de recursos tecnológicos.  | 60  |
| 2.8 Estructura Funcional (informal).  | 63  |
| 2.9 Proceso de trabajo funcional.   | 65  |
| 3. Diagnóstico (problemas detectados).  | 74  |
| <b>Capítulo III Los actores de la organización ¿Quién es quién?</b>                   | 79  |
| 3.1 Costo del problema. Teoría de los actos   | 81  |
| 3.2 Comunicación Individuo y Grupo en la Organización                                 | 90  |
| 3.3 Análisis cuantitativo de la comunicación  | 109 |
| 3.4 Comunicación Escrita  | 116 |
| 3.5 Carácter Organizacional   | 120 |
| 3.6 Carácter Individual   | 122 |
| 3.7 Teorías y Metáforas de la organización.   | 123 |
| 3.8 Organización y Comunicación.  | 128 |
| <b>Capítulo IV "El poder como herramienta de la Comunicación en la organización".</b> | 132 |
| 4. 1. Problemas y conflictos informativo comunicativos asociados al problema medido.  | 134 |
| 4. 2. Flash Ethnography   | 140 |
| 4. 3. La comunicación formal e informal.  | 161 |
| <b>Capítulo V Estrategias comunicativas.</b>  | 181 |

|  |     |
|--|-----|
| 5. 1. Diagnóstico de la Coordinación de Gestión especializada. | 183 |
| 5. 2. Estrategia de Comunicación, Identidad y Cultura.         | 187 |
| 5. 3. Propuesta de Intervención Comunicativa.                  | 192 |
| Conclusiones   | 198 |
| Bibliografía   | 202 |

## Introducción

El presente trabajo tiene la finalidad de presentar un análisis comunicativo partiendo de la investigación realizada en la organización Mapfre México (derecho reservado) y en específico en la Coordinación de Gestión especializada; esto con el fin de comprender, y analizar el impacto que tiene al día de hoy la comunicación en las organizaciones; papel implícito de esta como una de las tantas herramientas dentro de la organización que puedan hacerla rentable, competitiva pero sobre todo habitable en conjunto con todo aquel individuo que vive y converge dentro de ella.

Pero por que realizar una investigación en la organización Mapfre México (derecho reservado); primeramente ya que dada la magnitud de la organización representa una gama de posibilidades como objeto de estudio para poder analizar las diferentes vertientes de la comunicación y sus actores al interior de la organización; así mismo el poder razonar que en la actualidad la mayoría de las organizaciones están tomando en cuenta el papel de esta en su interior como una forma de cambio; no encaminada a comprender que el actor y su relación con la organización es un factor decisivo para poder generar ese cambio, pero si nos permite abrir la posibilidad de un análisis desde otras perspectivas como lo son las interacciones con respecto a su productividad para la organización, y el desarrollo del individuo al interior de esta como un elemento versátil que le da a la propia organización la riqueza y diferentes perspectivas de orientación hacia una relación de poder converger en una organización habitable.

Partiendo de esta premisa la investigación aquí presentada comienza analizando y comprendiendo lo que repercute dentro y fuera de la organización, es decir, el estudio realizado se divide en cinco módulos que describen de lo general a lo particular los problemas comunicativos de la organización objeto de estudio.

En primera instancia se presenta el entorno, las variables y actualidad a identificar para la organización, es decir, el capítulo uno nos presenta el entorno en el que



actualmente se encuentra inscrito Mapfre México (derecho reservado) y en específico la Coordinación de Gestión Especializada objeto de estudio, se presenta su visión y forma de actuar y construirse en la actualidad, partiendo de sus objetivos tanto particulares como generales de la organización; se analizó el impacto del sector asegurador y el entorno de la propia organización con respecto a su competencia. Posteriormente nos adentramos a conocer como esta conformada esta y de que manera la estructura y funcionamiento permitirán comprender el por que de la situación actual de la misma y su forma de operación, es decir, se analizó su estructura y forma de operar desde una visión comunicativa y de acción permitiéndonos comprender su funcionamiento desde su hacer y rehacer a través de sus procesos y reprocesos, no dejando de lado el análisis comunicativo y el impacto que esto tiene tanto a su nivel de producción y desarrollo, como el sentido que los propios actores dentro de la organización le dan a este funcionamiento.

Siguiendo esta línea se presenta el marco a entender de las relaciones de los individuos, es decir, los actores que participan y convergen en la organización, el impacto de sus actividades a la par de poder vislumbrar sus formas de comunicación. En este capítulo se presentan las diferentes interacciones comunicativas de la organización para con su entorno y sobre todo para dentro de la organización, como se comunica a través de sus procesos y que tan efectiva y veraz es esa comunicación para la organización y su desarrollo.

Posteriormente se presenta el análisis de la comunicación existente en la organización y como se da esta a través de los individuos con y para la organización; en este apartado se realiza un análisis más minucioso de la comunicación en la organización a través de un estudio denominado Flac Etnography el cual nos brinda elementos para poder analizar y plantear las posibilidades a instaurar en la organización desde un punto de vista comunicativo inicialmente, posteriormente y claro desde el punto de vista de producción y desarrollo de la organización a fin de trazar la realidad de la organización y sus opciones de cambio.

Finalmente se presentan las estrategias posibles y reales a aplicar para la organización, permitiendo perfilar el futuro posible de la comunicación en la organización, los avances y formas de poder involucrar a la comunicación como una vía de mejora, pero sobre todo de convivencia y comunidad dentro de la organización haciendo de esta una organización habitable. En el capítulo cinco se plantean las estrategias a perfilar para la organización, derivado del análisis anteriormente mencionado, así como el diagnóstico comunicativo de la organización y la realidad comunicativa de esta dentro y fuera tanto para los actores como para la propia organización.

# “Operación e interacción en Mapfre México”

## Capítulo I

## **1.1 Elementos que conforman a Mapfre.**

El primer apartado de este trabajo, hace referencia al análisis del entorno de la Organización Mapfre Tepeyac, esta nace en España en el año de 1933, cuando un grupo de agricultores crean una asociación o mutualidad para protegerse de los riesgos propios de su actividad. De esta manera es como se constituye la Mutualidad de la Agrupación de Propietarios de Fincas Rústicas de España. (MAPFRE); siendo esta al día de hoy una de las aseguradoras mejor consolidadas en el mercado; debido a su crecimiento y desarrollo que han logrado posicionarla dentro del ranking de las mejores aseguradoras a nivel internacional.

Justo 50 años después de su aparición, MAPFRE llegó a ocupar el primer puesto en el ranking de entidades aseguradoras y en 1984 se creó el SISTEMA MAPFRE.

Este llamado “SISTEMA” no es más que el Grupo Empresarial que, para esa época, contaba ya con actividades aseguradoras, reaseguradoras, financieras, inmobiliarias y de servicios.

Los años noventa marcaron la expansión de MAPFRE y su absoluta implantación en prácticamente todas las regiones del globo. Julio Castelo fue nombrado presidente y MAPFRE se convirtió en la primera aseguradora extranjera en Latinoamérica.

Derivado de su crecimiento y desarrollo surge Mapfre México, filial que al día de hoy representa parte importante de la Organización como uno de sus pilares en cuanto a la internacionalización y posicionamiento en América Latina.

### **Mapfre México (derecho reservado).**

El 16 de marzo de 1944 con un capital de un millón de pesos, se funda Seguros Tepeyac, S.A.

En 1990 se llevó a cabo la asociación entre Seguros Tepeyac y el Sistema

**MAPFRE**; en 2000 se realizó la compra del total de las acciones de Seguros Tepeyac y en el 2002 se realiza el cambio de denominación a **MAPFRE TEPEYAC**.

Desde el año 2002 y hasta la fecha, el negocio en México se ha concentrado en Seguros de Autos, Vida, Accidentes y Enfermedades, Daños, Fianzas y Seguros de Crédito. siendo por lo tanto, una Empresa Multiramo.

La misión de **MAPFRE** en México es garantizar la satisfacción de Clientes, Aliados, Proveedores, Colaboradores, Accionistas y Autoridades, con vocación de servicio, liderazgo y responsabilidad social.

**MAPFRE** ofrece un servicio integral a sus Asegurados, entre ellos se cuentan: Defensa Jurídica, Centros Especializados de Atención de Siniestro, una amplia red medica y de talleres. Como parte del diagnóstico del entorno de la organización Mapfre México; se plantea el estudio a través de una de las partes de su estructura; esta se deriva en el análisis de la coordinación de Gestión Especializada, de la cual se examinarán sus problemas de comunicación, interacciones y luchas de poder con las demás coordinaciones en el área de Accidentes y Enfermedades.

Así y como parte del primer capítulo del diagnóstico del entorno organizacional de Mapfre México (derecho reservado), nos remontamos a el análisis del mercado asegurador el cual se encuentra inmerso en una turbulencia, derivada de las exigencias que día con día se requiere en este sector y dentro de las que se destacan , ser más competitivo, contar con productos más accesibles, baratos y completos que permitan la rentabilidad de la organización, es decir, el alza en la venta de sus productos a la par de seguir siendo una empresa innovadora y responsable socialmente; así como líder en presentar productos que cuenten con las diferentes características que se adecuen a cada una de las necesidades de sus clientes como lo plantean Ballivian y González (2006). “Los constantes cambios y sus implicaciones han afianzado un paradigma actual, de que los factores que aseguraban el éxito para las empresas en épocas pasadas ya no

garantizan el éxito hoy en día, así mismo y los factores que generan el éxito en nuestro tiempo no representarán una ventaja en un futuro debido a que éste se vuelve más incierto; por ende, se hace necesario gestionar el cambio, innovando constantemente, adaptándose, probando, etc., se hace vital también, un cambio de actitud frente al cambio; el cambio no es cuestión de aptitud, sino de actitud por lo que tenemos la posibilidad de decidir ser víctimas, espectadores o protagonistas ante el avance que se da constantemente”

En la actualidad; Mapfre México (derecho reservado) vive una reestructura en todos sus sentidos y ha tenido que irse adecuando a cada uno de los momentos cruciales que le ha generado su entorno y a su vez en su estructura y formas de comunicarse; es por eso necesario mencionar la crisis griega, que sin duda afecta al mercado europeo, y claro a Mapfre por ser una empresa española; los constantes cambios y transiciones que se están viviendo a raíz de esta y que han impactado a la organización; así como su forma de replantear su visión como organización.

Mapfre México (derecho reservado), es hoy una aseguradora con actividades en España, Europa, América Latina e incipientemente en el este asiático.

Con esta premisa, se desprende un elemento decisivo del entorno en el cual Mapfre México (derecho reservado) se encuentra sumergido; se están desencadenando una serie de cambios desde los más altos directivos (*cambio de presidente en Mapfre después de 11 años*), lo que constituye una nueva mirada en todos los sentidos de la organización.

Como lo sugiere Ahumada (2005); “El entorno organizacional es un conjunto de factores, generales o específicos, externos a la organización y que son percibidos como especialmente relevantes en el decir de la misma. Dentro de estos factores externos estarían las condiciones tecnológicas, legales, económicas, políticas, demográficas y culturales, así como los clientes, proveedores, propietarios y competidores entre otros”.

Así, se han tomado medidas decisivas para la organización, que le permitan seguir siendo una empresa competitiva a la par de otras aseguradoras; dichas medidas se tomaron con base a un análisis realizado de los últimos cinco años; y en los cuales se ve reflejado el giro que han tomado otras aseguradoras, tal es el caso de AXXA, GNP, Monterrey y METLIFE;

Las cuales en estos últimos cinco años, si bien han tenido un despunte significativo; así mismo han tenido una pérdida considerable en cuanto a cartera al igual que Mapfre México (derecho reservado); lo anterior derivado de una crisis en el sector asegurador y claro de la pérdida de negocios y clientes que son factor decisivo, en este caso para la Organización.

Esto nos lleva a puntualizar que Mapfre México (derecho reservado) se encuentra en un momento si bien, no el mejor en cuanto a sus ventas y crecimiento, ha logrado mantener un equilibrio y estabilidad aparentes, que le han permitido replantar sus necesidades como organización.

En el caso particular del área de Accidentes y Enfermedades, que es el ramo de donde se desprende la Coordinación de Gestión especializada, área a estudiar por parte del presente trabajo, se han gestado y replanteado una serie de adecuaciones derivadas del constante cambio que se ha producido en el mercado.

Cabe mencionar que dentro de los cambios a nivel de la estructura de Mapfre México (derecho reservado), ha existido una rotación de personal que si bien en los últimos dos años ha sido de los más notoria en toda la organización; personal que anteriormente se complementaba con la organización con un compromiso de más allá de los tres meses para otorgarle un contrato, hoy por hoy se le ve con una visión no más allá del año en la empresa.

Por lo anterior se han efectuado modificaciones al actual procedimiento de operación e implementación, dentro de los cuales la característica más sobresaliente en todas las áreas es la contención de costos en todos los sentidos.

Los ajustes y adecuaciones que ha requerido la organización la plantean en la actualidad a cumplir con una serie de requerimientos, objetivos y metas que es el día a día de todas las áreas; pues se desprende una presión constante basada en la coerción, uso del poder y jerarquización que se ve reflejado en un bajo rendimiento, descontento y falta de compromiso de todos los colaboradores.

Lejos de pensar como bien se menciona en la organización, “Ser grande es una actitud”; Mapfre México (derecho reservado) se está trazando la necesidad de una visión aun más humana y social; derivado de esto se desprende uno de los proyectos más importantes en la actualidad para Mapfre México (derecho reservado); el proyecto denominado ADN (Asegurando el desarrollo de nuestro negocio) en el cual se plantea una visión asociada a las necesidades del colaborador con la organización y dentro de las cuales se encuentra inmerso la readaptación de todos los elementos indispensables para complementar cada una de las actividades requeridas para la rentabilidad de la Organización.

Aunado a esto se retoma conscientemente el recurso humano como una parte decisiva para una nueva visión y que en este momento, en Mapfre México (derecho reservado) representa una variable a tomar en cuenta para esta, pues entiende que en la actualidad uno de sus focos rojos es el cambio en la visión de este recurso hacia Mapfre México (derecho reservado) ya que existe una ruptura en lo que se puede observar y vender de la Organización y lo que realmente ocurre hacia el interior y exterior de la misma.

## **1.2 Interacción, redes y relación con su entorno.**

Hoy en día Mapfre México (derecho reservado) se encuentra en una total reinención como organización, esto a raíz de los cambios originados por la nueva sistematización de las formas de jerarquización y poder, el cambio de José Manuel Martínez, (Presidente de Mapfre por once años) quedando en su lugar Antonio Huertas “hombre joven simpatizante con las nuevas tecnologías y con amplia experiencia en la renovación tecnológica de la empresa” esto nos remite a



comprender y como lo menciona Ahumada (2001), “Es necesario el aprendizaje organizacional, permitiéndonos la incorporación de nuevas visiones, posibilidades a la apertura en el sentido de emprender y comprender a través del quiebre; y desafianarnos de ideas conservadoras y arraigadas de muchos años en la organización; permitiéndonos explorar el abanico de posibilidades y la elección de la mejor forma de abordar a la organización desde el punto de la comunicación pero claro no dejando de lado la identidad de la misma; aunado al aprendizaje de todo cambio y en el caso de la organización a sustentar que dicho cambio era necesario”.

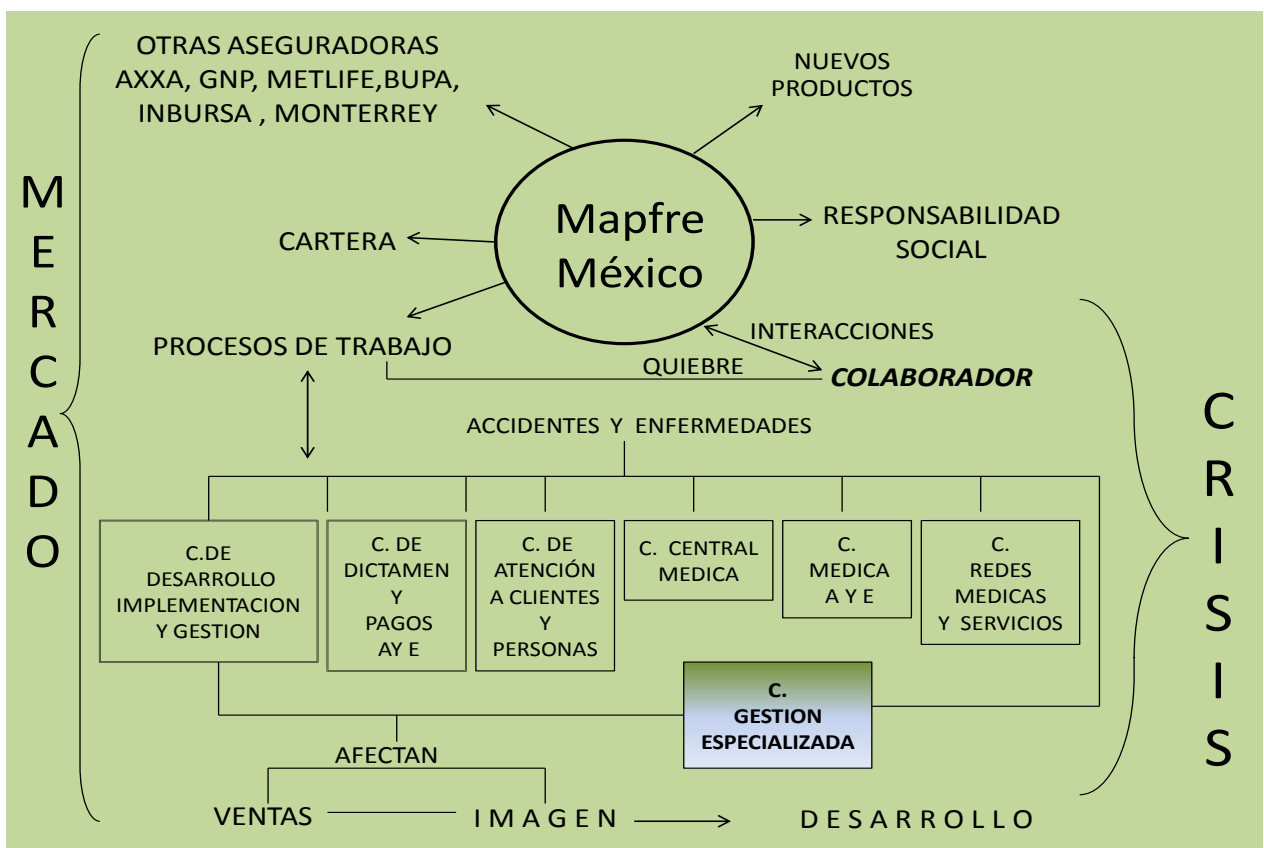
Así y desde hace ya algunos años se viene gestando una reestructuración derivada de las necesidades del mercado.

En época de crisis es necesario la auto reflexión, pero sobre todo y como lo mencionan Ballivián y Gonzáles (2006), “La clave de la supervivencia de las empresas se centra en la previsión y la adaptabilidad ante los cambios que van emergiendo a medida que el entorno va cambiando, si los cambios a nivel de organizaciones son cada vez más complejos, esto obliga a buscar nuevas formas de trabajar siendo más flexibles”.

Esa flexibilidad es la que actualmente Mapfre México (derecho reservado) busca a través de sus diversas filiales, áreas, y coordinaciones; en específico en el área de Accidentes y Enfermedades a través de sus siete coordinaciones se busca unificar en primera instancia, el enfoque con respecto a cada una de ellas como parte fundamental en el rompecabezas del desarrollo y crecimiento de Mapfre México (derecho reservado); pero a su vez se busca la interdependencia de cada una de estas en el sentido de sus actividades; éstas si bien se encuentran ligadas a través de procesos que requieren el avance a la par, se requiere la identificación de sus acciones establecidas para poder ubicar en que parte del proceso se esta perdiendo la continuidad, pero sobre todo la complementación de todas como un todo, como una herramienta que permita encontrar un pensamiento de segundo orden y no solamente algo tan simple como decir vamos a hacer las cosas de manera correcta.

En el análisis y retrospectiva que se realiza conforme a las necesidades que han orientado a Mapfre México (derecho reservado) a revisar su proceso de trabajo e implementación, es puntual la necesidad de organización y formas de hacer su trabajo día a día.

Así se ha reinventado a través del análisis de otras organizaciones en donde es específica su forma y orientación de trabajo lo cual le ha permitido seguir siendo una organización rentable, pero sin duda, no lo necesario para encontrar un lugar en el mercado que la posición de una manera más sólida ante su competencia.



Vemos ejemplificado en el esquema anterior el impacto de las relaciones e interacciones, de las áreas que conforman a Mapfre; pudiendo puntualizar que unas con otras van ligadas, aunado a la importancia que esto tiene en general para la organización y claro su rentabilidad ante el mercado, sus posibles repercusiones derivado de la implementación de procesos no identificados y

establecidos tanto para la organización, como para los mismos colaboradores; en específico se hace referencia al área de A y E.

### **1.3 Gestión en Mapfre México.**

Sin duda alguna y parte importante de toda organización es el tener claro y definidos aquellas formas de realizar su trabajo; en el caso de Mapfre México (derecho reservado) se tiene bien instaurado y estructurado todas sus actividades a través de su código; no obstante el código; la organización se rige hoy en la actualidad mediante contingencias, es decir, resuelve día a día las necesidades diarias dependiendo el caso, y sin duda alguna mediante procesos no instaurados en ninguno de los manuales de procedimientos de esta.

Mapfre México (derecho reservado) realiza sus actividades a través de los requerimientos y lo que le dicta el día a día a la organización sus situaciones de trabajo, a la par de dar solución a los problemas de una manera inmediata y en muchos de los casos, precipitadamente, sin un fundamento avalado por la organización y que se ve impactado en la sobrecarga de trabajo para ciertas áreas y en una desproporción de actividades.

La organización va mas encaminada al fin lucrativo, la productividad y se aleja de la persona y sus objetivos e ideales a la par del crecimiento de la organización.

Mapfre México (derecho reservado) si bien es cierto se jacta de contar con un amplio catalogo de actividades que podrían representar al colaborador (denominando así por la organización al empleado) por su responsabilidad social, y por ser una organización que se preocupa por el sentir y saber de este dentro de la organización, dista mucho de realmente conocer y comprender las necesidades reales tanto de ella como organización y cuanto menos las del colaborador.

Su proceso de trabajo radica en identificar en primera instancia, su objetivo o lo que requiere para su crecimiento y desarrollo, en este caso, ventas, mayor adquisición de carteras y crecimiento en sus nuevos negocios, expansión;

consolidarse como una de las mejores aseguradoras a nivel nacional y seguir en este, mantenerse.

Posteriormente la identificación de su mercado a quien le vende y que es lo que mayor ingresos le permite seguir ejerciendo y seguir existiendo, los asegurados, su cartera de clientes y a la par de estos, la identificación de las necesidades de estos y que es lo que requieren; por que algo queda muy claro a lo largo de la historia de Mapfre México (derecho reservado), se ha caracterizado por contar con una serie de productos basados en la vanguardia e innovación que le han permitido reinventarse y consolidarse.

Finalmente se llega a la obtención del producto para su venta y posicionamiento en el mercado, no sin antes haber realizado un minucioso análisis de este, los costos y las ganancias para la organización; visto de esta manera y muy generalmente este sería el proceso básico de eventos de la organización.

Aunado a esto habría que mencionar que dentro de este proceso y de cinco años anteriormente al día de hoy, la organización a incorporado dentro de sus procesos y como una característica indispensable en todos sus productos y procesos la contención de costos en todos los niveles.

Lo anterior se ha visto reflejado en un sinfín de reprocesos, ajustes y replanteamientos que son desgastantes para la organización, y claro para el personal que esta sujeto a una constante presión y ejecución de políticas que no son claras, por un lado se maneja la reinención, la nueva visión de procedimientos y formas de hacer y ser; por el otro lado la pared impositiva de los estatutos y reglamentos de procedimientos que se deben seguir al pie de la letra, a esto habría que sumarle la constante demanda y competencia del mercado en donde se requiere ser el primero, la rapidez para ofrecer a sus clientes lo mejor para sus necesidades y economía, y claro sin olvidar que sea redituable para la organización.

Se plantea una lógica de primer orden, en donde se presenta que a través de la imposición de una nueva política de de procedimientos, un reajuste de actividades

a través de un nuevo esquema de trabajo, trazándose como la solución para que la organización se redirigiera y obtenga resultados de manera más eficiente y eficaz de una manera rápida y sencilla.

Así lo menciona Olabuenaga (1995), "El entorno de las organizaciones, lejos de ser una realidad constante, es una realidad en continuo cambio tanto en la jerarquía de relevancia de sus elementos (siendo sustituidos unos por otros en el orden de importancia) como en la existencia de los mismos" pag 60

Así un entorno puede variar a lo largo del tiempo, en función de su: homogeneidad, estabilidad, e incertidumbre.

Con base en lo anteriormente mencionado nos queda claro que el proceso general de las organizaciones está condicionado y en el caso específico de Mapfre México (derecho reservado) de su mercado y las exigencias de este; ya que depende sin duda, en primera instancia de lo que este plantea ante los cambios económicos y reajustes de este; posteriormente de las necesidades y exigencias de sus clientes y finalmente de esa variable con la que cuenta cualquier entorno ante las contingencias y adversidades que se presenten en la organización por ponerlo así ante una crisis o en el caso de Mapfre México (derecho reservado) ante una reestructura de todos sus procedimientos y formas de trabajo, la incertidumbre.

Hoy en día Mapfre México (derecho reservado) se ha planteado la necesidad de entender la importancia de contar con las herramientas necesarias para su crecimiento y desarrollo, y claro para poder cimentar de una forma concreta su futuro de una manera rentable como organización; es por esa necesidad que surge el proyecto de ADN y que de forma específica nos ejemplifica la forma que pretende implementar para operar en la actualidad en la organización a través de los siguientes procesos que se describen del proyecto a continuación.

## **MAPFRE "Aseguramos el Desarrollo del Negocio"**

Los retos a los que nos enfrentamos hoy exigen el desarrollo de iniciativas estratégicas de mayor alcance, que nos permitan fortalecer nuestras operaciones y establecer un claro diferenciador con nuestros competidores en el mercado asegurador mexicano.

ADN MAPFRE "Aseguramos el Desarrollo del Negocio" es un proceso de transformación cultural apoyado por el desarrollo de distintas iniciativas, enfocadas a aumentar el valor que damos a nuestros clientes, maximizando las sinergias que podemos generar de manera interna siendo así más eficaces y eficientes en nuestras actividades cotidianas.

La forma de trabajo y proceder de la organización, se ejemplifica a través de los siguientes componentes del proyecto:

### **Equipo Premier**

El Equipo Premier es un equipo de personas de todas las áreas de MAPFRE, caracterizadas por su Liderazgo, Comunicación, Pro actividad, Adaptación al cambio, Compromiso y Enfoque a resultados. El cual tiene la tarea de impulsar el cambio para garantizar que la comunicación permee en todos los niveles y se convierta en algo intrínseco dentro de la cultura de MAPFRE.

### **Gestión por Procesos**

MAPFRE ha venido evolucionado favorablemente con el tiempo. Con esto, sus filiales al rededor del mundo:

- Comparten objetivos corporativos básicos.
- Utilizan sistemas informáticos similares.
- Existe una serie de productos y líneas de negocio afines.
- La esencia de sus procesos es la misma.

A partir de este enfoque integral, la Gestión por Procesos es una de las iniciativas más importantes en la transformación cultural ADN MAPFRE.

*El porqué de la **Gestión por Procesos...***



### **Gestión por Procesos**

Modelo integral en la cual la gestión cambia la concepción de una organización estructurada en departamentos, a una organización orientada a procesos. Esta permite mejorar los niveles de calidad y satisfacción al Cliente.

### **Propósito**

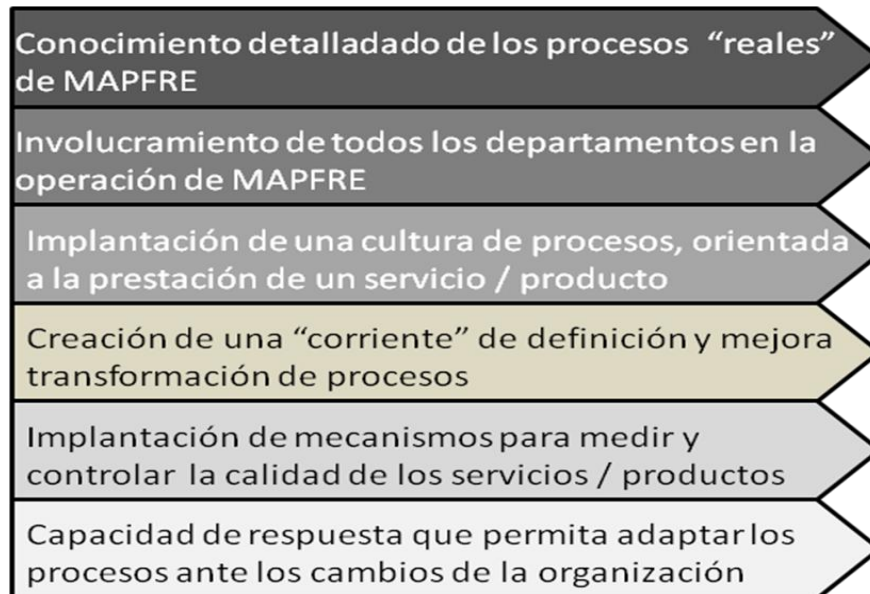
Implantar y consolidar un modelo de Gestión por Procesos dentro de MAPFRE. Creando una cultura de orientación al cliente, eficacia y eficiencia, que aporte los medios necesarios para alcanzar la excelencia de sus procesos.

### **Beneficios**

Además de alinearse con las directrices corporativas de MAPFRE, mediante la implantación de un modelo de Gestión por Procesos se espera obtener un

conjunto de beneficios que contribuyan a posicionar la Compañía de forma diferencial en el mercado de seguros.

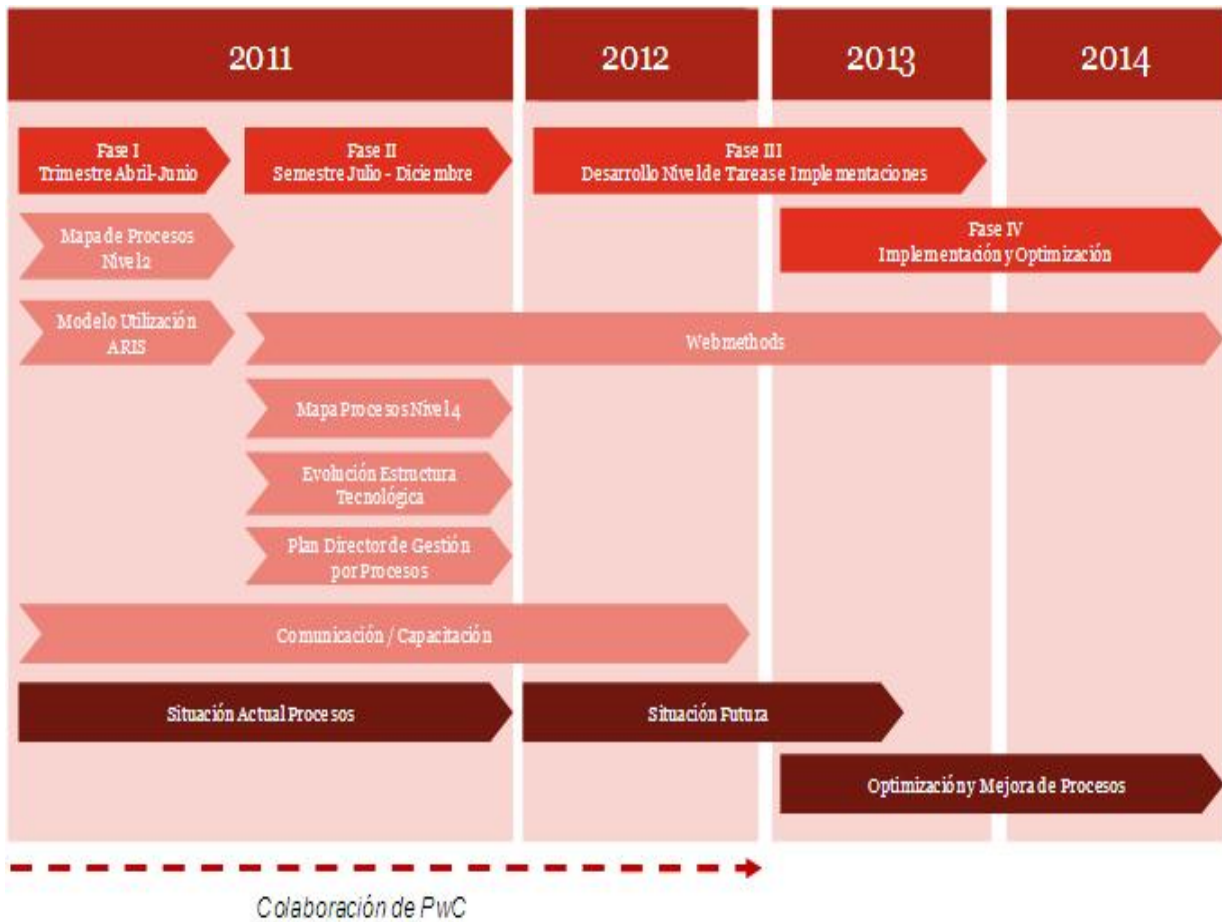
Los beneficios del Modelo de Gestión por Procesos se verán reflejados en:



La implantación de la Gestión por Procesos, abarca distintas fases que se irán cumpliendo de manera secuencial y programada hasta alcanzar el grado de madurez adecuado.

A continuación se presentan el Plan General de Implantación:





Definiendo la importancia de dichos procesos.

1. ¿Para qué sirve la Gestión por Procesos?

- Facilita el uso homogéneo de la información.
- Eficiencia en la utilización de recursos.
- Aprovechamiento de economías de escala.
- Involucra de forma directa al personal.
- Facilita la innovación.

- Mitiga e incluso eliminar riesgos.

## 2. ¿Qué es el Metamodelo Corporativo?

El Metamodelo Corporativo está integrado por una serie de patrones y normas que se deben seguir para realizar la diagramación y modelado de procesos en la cual permitirá disponer de un entendimiento común y compartir las mejores prácticas de negocio.

## 3. ¿Qué es ARIS?

Es una herramienta que facilita la descripción gráfica de los procesos de negocio y sus aplicaciones ofreciendo un alto grado de explotación de la información, así como la disponibilidad de la misma de manera ágil y estructurada.

Por sus siglas en inglés significa:

ARIS = Architecture of Integrated Information Systems.

Es crítico seguir creando una cultura hacia la Gestión por Procesos, con la cual se llevarán acciones como:

- Modelo de Gobierno: Nombrar y preparar a las personas que van a asumir los distintos roles asociados a la gestión de los procesos.
- Transformación de Procesos: Optimización de procesos y actualización en caso de algún cambio en la operación.
- Comunicación y capacitación: la transmisión del conocimiento e información es clave para la implicación de todos en las distintas fases de esta iniciativa.

Sin embargo y ante el proyecto propuesto por la organización, existe un largo camino por recorrer, ya que como se ha venido planteando en el análisis del

entorno de esta, la realidad es otra; Mapfre se rige en la actualidad, para empezar por un modelo jerárquico, estructural y culturalmente.

La organización opera ante las necesidades que le presenta su mercado y el sector asegurador, su competencia y las organizaciones a su alrededor, así mismo le impacta de manera directa en su forma de operar y adaptarse ante las contingencias.

Su operación radica en entender esas contingencias y aplicar una solución, en general y para la organización, esto ha representado una readaptación de los procesos ya establecidos; a la par de entender una lógica de conversión que le permita seguir siendo y conseguir el desarrollo de aquellas opciones dentro de su entorno que la faciliten su trabajo como lo menciona Velasco (1991).

“En contrapartida, un estilo administrativo orgánico se caracteriza por su flexibilidad e informalidad organizacional. Dentro de él hay una mayor interrelación y participación en los distintos niveles para la solución de problemas y la toma de decisiones. Esto implica necesariamente una comunicación más frecuente y que incluya no sólo patrones verticales, descendentes o formales, si no horizontales ascendentes e informales”.

Así y retomando la mención en relación a contar con un estilo administrativo orgánico, Mapfre México (derecho reservado) busca como organización a través de su gestión de procesos el poder entablar ese canal comunicativo que le permita alcanzar sus metas y objetivos como organización, pero así mismo instaurar dentro de la misma una cultura de procesos integrada por toda la organización, esto a la par de lograr una capacidad de respuesta y una cohesión de los colaboradores hacia la empresa a través de la comunicación.

#### **1.4 Cambios en la organización.**

En Mapfre México (derecho reservado) y como se ha venido analizando, cuenta con variables que afectan considerablemente a su entorno, operación y desarrollo al interior y exterior, este parte de su mercado, clientes y poder comprender las necesidades de estos a la par de seguir siendo innovadores.

Por lo anterior, y parte de este análisis se hace en referencia y utilizando como herramienta a través del portal de Intranet el acceso a través de las noticias del sector asegurador.

Pudiendo retomar de este análisis la referencia de que se encuentra en total crecimiento, y cambio derivado de las exigencias del mercado, la economía y claro sin duda de la competencia por ser el mejor en esta área.

Así y desde esta perspectiva podemos comprender que el factor decisivo para Mapfre México (derecho reservado) es el crecimiento del mercado asegurador en todos sus sentidos, es decir, el posicionamiento en Latinoamérica aun no esta bien definido, se requiere un mercado mejor consolidado que permita el crecimiento y claro la expansión en los diferentes negocios que se manejen para poder seguir siendo y lograr una expansión a nivel mundial.

Se requiere seguir trabajando en el posicionamiento del sector asegurador y entender las necesidades de su mercado desde otra perspectiva que permita la rentabilidad de la organización; permear todas aquellas posibilidades que impulsen la estabilidad en este y sobre todo de la organización en específico.

Es por eso necesario plantear la lógica y el factor que es detonante en Mapfre México (derecho reservado), su entorno relevante radica de la necesidad de comprender los cambios económicos que giran en torno a ella, analizar que hoy por hoy Mapfre México (derecho reservado) esta condicionada sin duda alguna a la obtención de una cartera más amplia en todos sus sentidos y ramos; incursionando en ello a través de el lanzamiento de nuevos productos y

estrategias que le permitan seguir teniendo adquisición en el mercado y ante su competencia,

Ante el cambio inminente en el mercado y claro en el ámbito económico para la organización se presento la necesidad y replanteamiento con base en las necesidades del mercado que se pueden identificar en palabras claves: Orientación, eficiencia, operativa, control de gastos, mejora de calidad, rentabilización, disciplina, control de capital y el desarrollo de proyectos; lo anterior nos permite vislumbrar la orientación de la Organización encaminada a una mejora económica a través de la mejora de sus procesos e innovación en sus productos y claro a la calidad.

Así se podríamos apuntalar a la mención de *Olabuenaga (1995)* “ *Al considerar la relación de interdependencia entre el entorno y la organización puede enfatizar, como más significativo, el influjo que el ambiente ejerce sobre la organización, de manera que haya que considerarlo como un factor independiente que condiciona la subsistencia y el desarrollo de la organización, en cuyo caso las características del entorno determinan las características estructurales y operativas de la organización y sirven de predictoras de estas ultimas. A su vez, el éxito en la supervivencia y el fortalecimiento de la organización dependerá fundamentalmente de su nivel de acomodación a las exigencias de estas mismas características o condiciones medio ambientales. Pág. 62*

Así y bajo esta premisa es recurrente instaurar la posición de adaptación ante las necesidades y exigencias del día a día en la organización; a la par de entender esa lógica de comportamiento abierta para la flexibilidad que hoy pretender manejar Mapfre México (derecho reservado) para su crecimiento y desarrollo como organización.

Aunado a esto habría que mencionar que las necesidades de Mapfre México (derecho reservado) en comparación con años anteriores y con respecto a su mercado han ido cambiando considerablemente, anteriormente no era necesario el replantear la visión de una cultura enfocada al cliente, realizaba sus actividades

con base en, su rentabilidad como organización, que le permitía sustentarse sin necesidad de afianzar su cartera de clientes y mucho menos el de sus ventas.

En la actualidad la guerra que se vive por afianzar esa cartera en todas las aseguradoras y por lograr un posicionamiento y vanguardia en sus productos y ofertas derivadas de las necesidades del cliente; han abierto la posibilidad de flexibilidad y apertura en la organización; a través de canales comunicativos no jerárquicos y cerrados, ante las constantes quejas de los clientes y del mercado en general.

Así mismo se ha permitido la permuta entre otras organizaciones y la competencia a fin de lograr un fin común y sustentable para todos; el de la economía y ganancia para todos.

Se permite la apertura y flexibilidad de las lógicas de competencia “sana”, es decir, todos buscamos el mismo fin; la satisfacción del cliente.

Y Mapfre México (derecho reservado) no es la diferencia, a raíz de los constantes cambios en el sector asegurador, las exigencias del mercado y su competencia la han gatillado a orientarse sobre sus modos de operación y quienes la conforman como parte importante de su crecimiento, pero sobre todo a sensibilizarse hacia una cultura interna de cambio en el que todos deben de participar para lograr un fin común “ganar” en todos los sentidos.

Como lo menciona Méndez (2007). “Las organizaciones y empresas buscan la productividad, el fin económico y lucrativo resultado de su inversión y trabajo, hasta aquí no habría problema. El asunto es repercutir en una sociedad. Desde la comunicación, herramienta vital para cualquier relación humana, podría ser posible”.

Así Mapfre México (derecho reservado) se encuentra en el procesos de encontrar el equilibrio entre ser una organización comprometida con aquellos que habitan en ella, a la par de lograr posicionarse y retomar la estabilidad económica y financiera que en años anteriores se planteaba con otra perspectiva y lógica, el de

las ganancias y productividad; causa que la tiene en una lógica de cambio para su beneficio y el de los que la integran como organización.

### **1.5 Actualidades y perspectivas en Mapfre México (derecho reservado).**

Podemos identificar que ante las exigencias del mercado y como organización, Mapfre México (derecho reservado) da respuesta presentando y realizando los cambios necesarios y pertinentes para su adaptación y claro para su rentabilidad.

Mapfre México (derecho reservado) ha tenido un proceso de cambios en su lógica de pensamiento y orientación, visto ya no desde una operacionalización más contundente y práctica en ciertos sentidos; como es el gestionar la mejora en sus procesos desde el ámbito de la tecnología para empezar, implementando procesos que le permitan trabajar de una manera más dinámica, no obstante, esto ha repercutido en una cultura de trabajo basada en el constante cambio de procesos y adaptación de los trabajadores a una nueva forma de trabajo, donde se ven insertados cambios en todos los niveles de operación.

Igualmente se realizan constantes modificaciones en las políticas y formas de aplicación de las actividades, es decir, se ha buscado homogeneidad en cuanto a formas de trabajo y el personal que interviene en dichos procesos, esto a través de un análisis e investigación de roles, perfiles y funciones que permitan direccionar al personal en el área indicada.

Ante las constantes demandas del mercado y sus constantes cambios, se ha implementado el reforzar y buscar la especialización de aquellas personas encargadas de las áreas o departamentos cruciales para la organización, a través de cursos y en teoría una constante retroalimentación que permita involucrar a todo el personal en los cambios y en lo que la organización esta realizando, como una herramienta de información pero a su vez como una forma de conjunción en con todos en la organización..

Constantemente se difunde la cultura de crecimiento y oportunidad a través del establecimiento de pasos que permitan medir las actividades y objetivos

planteados para cada trabajador, esto ha permitido replantear el compromiso de este hacia la organización; derivado de esto se creó el sistema de Gestión de desempeño y talento, el cual permitirá:

- Conocer los Objetivos Institucionales, Cuantitativos y Cualitativos, asignados por MAPFRE.
- Asignar y evaluar de manera sencilla los Objetivos Cuantitativos Individuales de los Colaboradores.
- Evaluar el avance en las Competencias asignadas a los Colaboradores.
- Identificar Fortalezas y Áreas de Oportunidad para continuar impulsando el desarrollo de los Colaboradores.
- Realizar la clasificación del Talento para identificar Colaboradores con alto potencial quienes participarán en programas de crecimiento y desarrollo en Mapfre (derecho reservado).
- Retroalimentar y acordar en la relación Jefe-Colaborador, tanto los objetivos como los planes de acción y mejora para impulsar los planes de desarrollo en los que participará el Colaborador.
- Generar compromisos entre el Jefe inmediato y el Colaborador sobre las expectativas de desempeño esperadas.

¿Qué lograremos en Mapfre (derecho reservado)?

- Consolidar y fortalecer el capital humano de la Organización a través del desarrollo de conocimientos, habilidades y comportamientos en los Colaboradores.
- Desarrollar el talento que la organización requiere para sobresalir en el mercado.
- Incrementar la productividad a través de la alineación de comportamientos y habilidades al Plan Estratégico de MAPFRE (derecho reservado).



- Tener visibilidad del talento existente en la Organización.

Así mismo se ha creado un portal en donde las diversas irregularidades en los procesos de la organización se pueden externar; tanto por los mismos empleados, clientes, y proveedores a través de a pagina [www.mapfre.com.mx](http://www.mapfre.com.mx); ingresando al apartado quejas y sugerencias.

Finalmente y como una forma de reinterpretarse como organización; Mapfre México (derecho reservado) a empezado a incorporar el proyecto denominado ADN (Asegurando el desarrollo de nuestro negocio); el cual y su principal objetivo puede definirse a través de las siguientes líneas

“La transformación cultural inicia con la iniciativa Gestión por Procesos”.

El 16 de junio de 2011 inició el proceso de transformación ADN MAPFRE, así como una de las iniciativas más importantes. ***Esta tiene por objetivo mejorar sensiblemente la administración de los procesos dentro de la Organización, lo que sin duda alguna, redundará en beneficios palpables, directos e inmediatos para nuestros Clientes.***

Los retos a los que nos enfrentamos hoy exigen el desarrollo de iniciativas estratégicas de mayor alcance, que nos permitan fortalecer nuestras operaciones y establecer un claro diferenciador con nuestros competidores en el mercado asegurador mexicano.

ADN MAPFRE "Aseguramos el Desarrollo del Negocio" es un proceso de transformación cultural apoyado por el desarrollo de distintas iniciativas, enfocadas a aumentar el valor que damos a nuestros clientes, maximizando las sinergias que podemos generar de manera interna siendo así más eficaces y eficientes en nuestras actividades cotidianas”.

Replanteando las estrategias que Mapfre México (derecho reservado) realiza ante las contingencias es claro entender que la organización se reinventa y reestructura

sus formas de operar y organizarse a través de nuevas formas de trabajo y claro habría que referirse a la organización como un sistema que se mueve, como bien lo menciona Fresco, (1993) pag.73.

1. *. El sistema es una filosofía que contesta acerca del modo de pensar de la dirección.*
2. *La organización se adapta al sistema que la dirección establezca.*
3. *La organización adopta la estructura que convenga a la sanidad del sistema y al cumplimiento del objetivo básico y de sus metas.*
4. *En un término amplio aceptaremos como sinónimos organización y estructura. La estructura será el “desiderátum” de toda la filosofía considerada en la organización.*
5. *Organizaciones mecanicistas y organizaciones orgánicas cobran su nombre a través del tipo de sistema que los rijan y que obviamente darán forma a estructuras mecanicistas o estructuras orgánicas, según se trate.*

*El objetivo, es la razón propia del sistema, a partir del cual este adquiere su identidad, a tal punto que si cambia el objetivo, el sistema también cambia al menos en alguna de sus partes (objetos, atributos o relaciones).*

Retomando la lógica de este pensamiento, sería puntual el mencionar que Mapfre México (derecho reservado) se encuentra en una ola de cambios derivados de las exigencias de su entorno, así mismo se encuentra replanteándose como organización y analizando las posibilidades y caminos óptimos que le permitan seguir siendo rentable y productivamente deseable ante las exigencias de sus clientes y mercado.

No obstante es necesario que identifique los puntos de quiebre que la han llevado a replantearse como organización desde un ámbito más humano y realista, orientado al análisis de su operación de la mano de todo aquellos que la integran como organización, dando valor a sus necesidades y objetivos personales, sumándolos con los de la organización.

Su perspectiva de crecimiento es buena, pero sin duda le queda un largo proceso por recorrer y entender que parte de todo desarrollo es comprender a través de una visión menos productiva y más humana que requiere alejarse de formas establecidas y pautadas en manuales largos e intrínsecos que no solventan sus necesidades.

Debe apegarse a la realidad de un ambiente menos impositivo y más flexible ante las necesidades que tiene como organización; pero sobre todo a entenderse como una organización que también gestiona conocimiento que debe poner en práctica, ante los constantes cambios y contingencias que sufre; pero sobre todo a entender de sus errores.

Su lógica de pensamiento está cambiando, y se está orientado a crear una visión si bien con fines a la productividad y los resultados como toda organización; esta buscando el reflejo de ella en las partes que la integran; y uno de esos elementos son sus colaboradores, no obstante requiere implementar en esa visión a la comunicación pero no sólo como una herramienta gestora de procesos de operación, si no como la base de un cambio en todos los sentidos de su ser, a la par de un arduo trabajo ya que no sólo es necesario indicarlo a través de proyectos, manuales; esta administra, gestiona, produce y reproduce.

Así y partiendo de esta visión Mapfre México (derecho reservado) como organización, cuenta con los elementos necesarios que le permitan seguir posicionándose ante un mercado día con día más competitivo; pero algo es cierto, requiere hacer un cambio en su lógica de crecimiento y formas de operar; no utilizando al poder e imposición como la forma de cambio ante las contingencias para lograr una estabilidad aparente.

Partiendo de la visión y perspectiva que se presentan de Mapfre México (derecho reservado) y en específico de la CGE, a continuación se presentará como esta estructurada la organización, su forma de ser y hacer desde su ordenación y actividad que se presentará en el siguiente capítulo.

## Capítulo II

### “Estructura de Mapfre México”

## Introducción

En este apartado se hará referencia a la estructura de la organización Mapfre México (derecho reservado); que si bien y como ya se mencionó anteriormente en el capítulo anterior se hablo de todo aquello que impacta y conforma a la organización objeto de estudio, desde su exterior, en este punto el presente trabajo tiene la finalidad de hacer un análisis de la estructura y funcionamiento de la organización Mapfre México (derecho reservado) desde su interior; permitiendo descubrir a través de este, que relación existe entre lo que se dice de la organización, y lo que realmente ocurre en la realidad en su día a día, el impacto que esto representa a nivel de costos y ganancias y sin duda alguna para todos aquellos que convergen y viven en organización.

Se realizó un análisis minucioso de la estructura de la organización para poder comprender y razonar como opera esta desde su interior, a fin de encontrar los elementos necesarios que nos permitan ir construyendo el análisis comunicativo de la CGE y de Mapfre México (derecho reservado), partiendo de sus formas de operación y trabajo, se estudiaron todos aquellos procesos que impactan a su estructura y funcionamiento es decir, objetivos tanto generales como particulares, formas de contratación, reclutamiento, capacitación, operación, desarrollo, elementos de su operación, instrumentos y formas de trabajo, recurso con los cuales cuenta la organización, todo lo anterior a fin de contraponer su estructura formal contra la informal y plantearse la realidad de la organización

Así mismo se presenta a forma de introducción de una forma general la estructura y funcionamiento de esta tanto formal como informalmente, los elementos que la impactan a nivel económico y humano; derivando en una serie de problemas que se retoman mediante el análisis y categorización de problemas y el análisis de estos a través de una de una conceptualización, descripción y análisis de la información recabada y estudiada de la organización Mapfre México (derecho reservado).

Finalmente se presenta los resultados obtenidos, su interpretación y fundamentación teórica

## **2.1 Caracterización de la Organización**

### **Las partes que conforman a Mapfre (derecho reservado).**

Mapfre (derecho reservado) nació en España en el año de 1933 cuando un grupo de agricultores crean una asociación o mutualidad para protegerse de los riesgos propios de su actividad. De esta manera es como se constituye la Mutualidad de la Agrupación de Propietarios de Fincas Rústicas de España.

Justo 50 años después de su aparición, Mapfre (derecho reservado) llegó a ocupar el primer puesto en el ranking de entidades aseguradoras y en 1984 se creó el SISTEMA Mapfre (derecho reservado).

Este llamado “SISTEMA” no es más que el Grupo Empresarial que, para esa época, contaba ya con actividades aseguradoras, reaseguradoras, financieras, inmobiliarias y de servicios.

Los años noventa marcaron la expansión de Mapfre (derecho reservado) y su absoluta implantación en prácticamente todas las regiones del globo. Julio Castelo fue nombrado presidente y MAPFRE (derecho reservado) se convirtió en la primera aseguradora extranjera en Latinoamérica.

En el 2006, Mapfre (derecho reservado) dio un paso muy importante para convertirse en una de las grandes empresas de seguros en el mundo. El Consejo de Administración acordó por unanimidad la propuesta de dotar al Sistema de una estructura corporativa que le permita seguir ampliando sus actividades y su expansión internacional.

La operación aprobada contempló la integración de todas las actividades del Grupo en la sociedad Holding cotizada en Bolsa: Mapfre S.A. (derecho reservado),

y la contribución del control mayoritario de dicha sociedad cotizada a FUNDACIÓN Mapfre (derecho reservado).

Al integrar en Mapfre S.A. (derecho reservado), todas las actividades empresariales y sociedades de Mapfre (derecho reservado), se multiplicó la capacidad financiera del Grupo, abriendo nuevas posibilidades de desarrollo empresarial y acelerando su crecimiento. Asimismo, le ha permitido abordar nuevos proyectos y adquisiciones a fin de aumentar su dimensión en España y en otros mercados.

### **Mapfre México** (derecho reservado).

El 16 de marzo de 1944 con un capital de un millón de pesos, se funda Seguros Tepeyac,S.A.

En 1990 se llevó a cabo la asociación entre Seguros Tepeyac y el Sistema Mapfre (derecho reservado); en 2000 se realizó la compra del total de las acciones de Seguros Tepeyac y en el 2002 se realiza el cambio de denominación a Mapfre Tepeyac.

Desde el año 2002 y hasta la fecha, el negocio en México se ha concentrado en Seguros de Autos, Vida, Accidentes y Enfermedades, Daños, Fianzas y Seguros de Crédito. Es una empresa multiramo.

La misión de Mapfre (derecho reservado), en México es garantizar la satisfacción de Clientes, Aliados, Proveedores, Colaboradores, Accionistas y Autoridades, con vocación de servicio, liderazgo y responsabilidad social.

Mapfre México (derecho reservado), ofrece un servicio integral a sus Asegurados, entre ellos se cuentan: Defensa Jurídica, Centros Especializados de Atención de Siniestro, una amplia red médica y de talleres.

Así mismo y para poder ofrecer esta gama de servicios, Mapfre México (derecho reservado), se estructura de la siguiente manera, por unidades que describen brevemente sus servicios.

### **Unidades de Negocio.**

Son aquellas Direcciones, cuyo propósito principal, consiste en planear, diseñar e implementar las estrategias que garanticen la gestión eficiente de la cuenta de resultados y del ramo a su cargo, así como la identificación de áreas de oportunidad que fortalezcan el nivel y grado de posicionamiento de la Empresa en el mercado, a través del desarrollo e implementación de nuevos productos que satisfagan las necesidades de los clientes e impulsen el crecimiento y la rentabilidad del negocio.

### **Unidades Comerciales.**

Constituyen la red de atención a clientes, así como la estrategia, promoción y venta de la gama de seguros ofrecida por Mapfre México (derecho reservado), en toda la República Mexicana, se divide en Direcciones Divisionales y Oficinas Territoriales, Regionales y Locales.

### **Unidades de Servicio.**

Unidad de asistencia y atención inmediata a clientes que han sufrido algún tipo de siniestro. El servicio proporcionado incluye una oportuna y clara orientación y la tramitación de las correspondientes alternativas de solución.

### **Unidades Funcionales.**

Son aquellas Direcciones cuyo objetivo es proporcionar servicios especializados de apoyo para que, en apego a las prácticas generales y disposiciones oficiales o legales, se puedan agilizar de forma óptima y segura en todos los procesos y requerimientos internos. Este tipo de apoyos especializados se proporcionan tanto



en las Unidades de negocio y de Servicio. Como a la estructura Comercial y a las mismas áreas funcionales entre sí.

## **Productos.**

Mapfre México (derecho reservado), cuenta con una solución competitiva para las necesidades de seguridad de sus clientes, es por ello que integra una amplia cartera de productos en cada ramo que a continuación se describen brevemente a través de la guía de productos:

## **Mapfre y su magnitud.**

Existen más de 400 oficinas implantadas en todo el territorio nacional que son regidas bajo del mismo Código de Buen Gobierno de MAPFRE.

Cuenta con:

- 1,631 colaboradores
- 720 mujeres y 911 hombres
- 33 es la edad promedio
- 4.07 la antigüedad media.

\*datos al cierre del 2010.

A finalizar el año 2011 trabajan en MAPFRE un total de 34.390 empleados de los que 11.046 lo hacen en España y el resto, 23,344 en otros países.

La proporción entre hombres y mujeres esta bastante equilibrada en MAPFRE (53.4 % de mujeres y 46.6% hombres). La plantilla del grupo tiene la edad media de 36 años.

**Al día de hoy en Mapfre México** (derecho reservado).

Mapfre México (derecho reservado), ha destacado en 2011 por cuarto año consecutivo como una de las 100 mejores empresas para trabajar en México, y además por tercer año consecutivo, como una de las mejores empresas para trabajar las mujeres, que en ambos casos otorga Great Place To Work México. Igualmente la compañía de Mapfre en México (derecho reservado), ha sido certificada por tercer año consecutivo por el Instituto Nacional de Mujeres como una empresa modelo de equidad de género. La capacidad de Innovación Tecnológica ha llevado a Mapfre a ser reconocida por sexto año consecutivo como una de las Empresas más innovadoras del país. Así mismo desde el 2008 Mapfre ha sido distinguida con diversos premios en Responsabilidad Social, siendo incluida en el Índice de Transparencia en Sustentabilidad Corporativa de México en el primer puesto del sector asegurador.

La distribución de seguros a través de la Red agencial de Mapfre se ha incrementado en los últimos cinco años un 20 por ciento, porcentaje muy superior al resto del mercado conjuntamente, y es líder en el segmento de microseguros. Además También distribuye sus productos mediante venta telefónica e Internet, canales que ya aportan el 1 por ciento total de las primas. MAPFRE apuesta por intensificar la distribución de sus productos a través de todos los canales, principalmente corredores globales y banca seguros.

En la actualidad, la filial mexicana de MAPFRE esta centrada en varios proyectos que contribuirán a alcanzar mayor eficacia operativa y agilidad en la gestión. Entre ellos destaca la implantación de la Gestión por Proyectos, la externalización del Centro de Procesos de Datos, la implantación de Medidas de control interno, las mejoras en los sistemas de medición del riesgo, el relanzamiento de la expansión territorial y la formación de sus empleados.

Mapfre ha sido pionera en México en su forma de hacer negocio y en su estrategia de implantación territorial. En los últimos años también ha innovado mediante su incursión en los canales de Internet y redes sociales. Como el resto de entidades del Grupo en la región, entre las claves para los próximos años figura el proyecto

MAPFRE GLOBAL RISKS, que esta dando la oportunidad de participar en programas de grandes riesgos también en el mercado mexicano.

En 2013 todo estará listo para la inauguración de la nueva Torre MAPFRE, cuya construcción se inició en 2010 como símbolo de los éxitos alcanzados, albergara la sede del Grupo en el país y se situará en el Paseo de la Reforma, el centro financiero Capital.

El enfoque al factor humano en Mapfre se traduce en ser reconocida como una de las Mejores Empresas para Trabajar en México siendo distinguidos por el Great Place to Work Institute México, ocupando en este año de 2010 el lugar número 21, y en ser uno de los mejores lugares para trabajar para Mujeres, además de ser una Empresa Modelo de Equidad de Género.

Es una Empresa Socialmente Responsable por segundo año consecutivo, ocupando actualmente el lugar 14 dentro del ranking de Las 50 empresas más Innovadoras según el Information Week y la revista Expansión se sitúa dentro de las 500 empresas más importantes de México

En 2010, ocupó el primer puesto en el ranking de los grupos aseguradores en el mercado español, fue el primer grupo asegurador extranjero en Latinoamérica, donde se encuentra implantado en todos los países y además se encuentran dentro de los primeros 15 grupos aseguradores europeos.

Su cartera de productos abarca todos los ámbitos de la actividad aseguradora. Cuenta con una solución competitiva específica para cada una de las necesidades de sus Clientes.

Así mismo y en reconocimiento a su labor, Mapfre y sus filiales han recibido numerosos premios y reconocimientos a su trayectoria empresarial, y a su actuación responsable tanto con sus Colaboradores como de cara a la Sociedad.

Durante 2009, merece destacar el otorgado por la revista financiera Business Week, que ha incluido a Mapfre como única entidad aseguradora entre las 40 mejores empresas del mundo, en el puesto 21.

Mapfre ha sido elegida por cuarto año consecutivo por la revista Reactions, del grupo Euromoney, como la mejor aseguradora de Latinoamérica; la revista financiera World Finance ha premiado por segundo año consecutivo a MAPFRE como la mejor aseguradora de España; y su entidad se ha situado en el puesto 315 del ranking de las 500 mayores empresas del mundo, publicado por la revista estadounidense Fortune, avanzando 94 puestos respecto al año anterior.

Con los referentes anteriormente mencionados, actualmente Mapfre se concibe como una organización fuertemente cimentada ante el sector asegurador, no obstante las actuales crisis en el mercado Europeo, existe plena confianza en la organización ante el futuro, expansión y crecimiento de la misma, le apuesta a la innovación que la ha caracterizado como organización, y ante un mercado tan cambiante y exigente como lo refiere el sector asegurado se ha propuesto empezar desde dentro una reestructuración basada en el personal que labora en ella, con proyectos como lo son ADN Mapfre se plantea estrategias de mayor alcance que fortalezcan las operaciones y cultura de orientación al cliente a través de la gestión de procesos.

El propio presidente de Mapfre México (derecho reservado), José Ramón Tomás refiere: “Un desarrollo ejemplar de nuestra actividad, con absoluto respeto a las leyes, normas y cultura de México, un servicio de calidad y cumpliendo una utilidad social, procurando la generación de empleos...”

La organización Mapfre se auto concibe y ve con una imagen vanguardista, moderna, ética, responsable y comprometida socialmente como organización con México y con todos aquellos que convergen en ella y claro como referente de creación de empleo gracias a su actividad y compromiso con la sociedad.

## 2.2 Ideario.

### **Misión de Mapfre** (derecho reservado).

Su misión es garantizar la satisfacción de nuestros clientes, agentes, proveedores, empleados y accionistas, con vocación de servicio, liderazgo y responsabilidad social.

### **Valores**

Al ser los colaboradores el principal activo de la compañía, es indispensable que nuestras relaciones estén basadas en el respeto mutuo, la tolerancia, la cordialidad y la solidaridad, con el objeto de que nos desarrollemos en un clima de cohesión, confianza y entusiasmo interno.x

- **Independencia.** Mapfre (derecho reservado), es un grupo independiente de toda persona, entidad, grupo o poder de cualquier clase, como exigencia irrenunciable derivada de la naturaleza asociativa de su entidad matriz.
- **Actuación Ética y Socialmente Responsable.** Como reconocimiento de la función y responsabilidad que corresponde a las entidades privadas en el adecuado desarrollo y progreso de la Sociedad, y que debe traducirse en el respeto a los legítimos derechos de todas las personas físicas o jurídicas con las que se relacionan y con los de la Sociedad en general.
- **Humanismo.** Basado en el convencimiento de que las que integran el Sistema MAPFRE son parte esencial del mismo, y que implica que las relaciones entre ellas deben regirse por el respeto recíproco y por valores humanos como la tolerancia, la cordialidad y la solidaridad, de forma que su actividad se desarrolle en un clima de cohesión, confianza y entusiasmo internos.

Rigurosa separación entre las actividades empresariales del Grupo MAPFRE, cuyo objetivo es la creación de valor para todos sus accionistas, y las actividades

de la Fundación Mapfre (derecho reservado), cuyos objetivos son de interés general y de carácter social, y deben desarrollarse sin ánimo de lucro.

Retomando y con base en la misión y valores de Mapfre (derecho reservado), anteriormente expuestos, se puede concebir una idea estética y planeada de la organización; si bien es cierto fundamenta su ser en la ética y satisfacción de sus clientes, aliados, agentes, empleados y accionistas; lo que realmente conversa la organización al interior no concuerda, se maneja una estética de ordenamiento ante lo que se planea la organización y lo que realmente lleva a cabo; si bien es cierto existe una relación indirecta de las necesidades de la organización ante las necesidades de sus colaboradores y trata de converger de la manera más empática; no siempre es posible; hoy por hoy existe una divergencia entre lo que realmente Mapfre (derecho reservado), busca como organización y lo que sus colaboradores buscan a través de sus actividades, así mismo sus aspiraciones tanto personales como las que están vinculadas con la organización.

No se cuenta con esa visión humana bien cimentada; en la mayoría de los casos de trabajo y lejos de identificarse en la organización independencia y humanismo hay una desproporción y rigidez ante las actividades y formas de trabajo en donde la jerarquización es predominante, se vive una incertidumbre y frustración por parte del colaborador que no logra una plena identificación con la organización.

Si bien es cierto y como lo menciona Etzioni, no todo lo que aumenta la racionalidad, reduce la felicidad y no todo lo que aumenta la felicidad reduce la eficiencia. Los recursos humanos se cuentan entre los principales medios de que disponen las organizaciones para conseguir sus fines (Etzioni, 1986 p. 3). Por lo anterior debería de ser un elemento a tomar en cuenta para dar razón en cuanto a lo que la Organización vende hacia el exterior y presenta como su carta de presentación y lo que realmente permite ser y reproducir por sus partes elementales y que la conforman; sus colaboradores.

Es decir, ante la discrepancia de lo que se presenta y lo que realmente es, se observar una disyuntiva entre la racionalidad de la organización y su deber ser.

Es claro y en la mayoría de los casos y las organizaciones, que los objetivos de esta no se complementan con los de los individuos; ante esto es pertinente puntualizar que no necesariamente el objetivo planteado inicialmente por la organización será siempre el mismo; la conexión entre el objetivo y la estructura de una organización no es, pues inmovible; no está dada de una vez para siempre, si no que está influida y configurada de una manera variable por numerosos factores. Entre estos factores se encuentran los presupuestos sociales, legales y tecnológicos de la realización de un determinado objetivo y, por tanto la coyuntura histórica concreta. (Mayntz, 1990 p.103)

Derivado del postulado de Mayntz, se debe retomar que si bien es cierto la organización cuenta con una misión general y debido a la magnitud en el caso de Mapfre México (derecho reservado), esta desglosa su objetivo y misión general a diversos objetivos específicos ya sea por área, dirección y coordinaciones; mismas que conjuntan actividades para el logro y realización de su misión en específico.

Por lo anterior se debe mencionar que el estudio de la estructura formal y funcional de Mapfre México se realizará en este apartado a través de una de sus tantas partes que la conforman, es el caso de la Coordinación de Gestión Especializada que pertenece a la Dirección ejecutiva de Personas (Vida /Accidentes y Enfermedades) y en específico al área de Accidentes y Enfermedades; esta última conformada por siete coordinaciones que más adelante quedarán ejemplificadas y estructuradas como parte de Mapfre en el organigrama; así como sus funciones brevemente.

Dado el caso es pertinente y necesario mencionar tanto los objetivos del Área de Accidentes y Enfermedades y de la CGE, de esta última además se detallan funciones y estructura para entender e su papel e impacto en el estudio y análisis de la organización a continuación:

## **Funciones de la Coordinación de Gestión Especializada.**

- Reconsideraciones Técnicas
- Fraudes y recuperaciones
- Quejas y casos CONDUSEF (Proceso Legal).

De los puntos anteriormente mencionados se deben dar cumplimiento de procesos políticas y procedimientos.

### Revisión de casos

- 20% Pago Directo, Reembolso, Cirugía Programada y Central Médica (Mantener nivel durante 2012).

### Fraudes y Recuperaciones

- Ahorro de 10 millones de pesos (Diciembre 2012).

### Reconsideraciones Técnicas

- Respuesta en 72 horas el 90% de los casos. (Mantener nivel durante 2012).

### Márgenes de Error

- 0.5% casos no procedentes
- 2.5% casos de desviación de dictamen (Mantener nivel durante 2012).

### Quejas y casos CONDUSEF

- Respuesta al 100% de los casos (Mantener nivel durante 2012).

### Estrategia:

- 1.- Programa de capacitación de acuerdo a hallazgos.
- 2.- Detección en tiempo y forma.
- 3.- Aplicación de políticas.



Derivado del desglose de objetivos tanto por Área como por coordinación tomadas como referencia para el análisis de esta investigación es pertinente hacer las siguientes menciones:

- Si bien, es cierto los objetivos orientan y guían el deber ser de la organización, en primera instancia, por área son confusos, poco rentables como guía para esta y conocidos para los colaboradores.
- No permiten tener claro la orientación del área, en específico de la coordinación son guía de sus acciones, pero no conocidos de fondo
- Son en la mayoría de los casos objetivos temporales, derivado del constante cambio y demanda del mercado asegurador.
- No permiten priorizar la importancia de cada uno de estos, y en qué orden seguirlos.
- Finalmente se cumplen parcialmente y no en su totalidad dependiendo el caso.

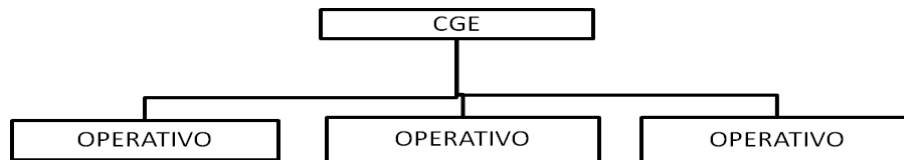
Lo anterior podríamos ejemplificarlo con Mayntz quien define, los objetivos es, la pregunta de quien señala el objetivo a una organización parece tener tres respuestas posibles: o bien el conjunto de los miembros, o bien una minoría de personas dirigentes dentro de la organización, o bien una autoridad ajena a la organización. Ahora bien, el círculo de personas que ha sido realmente responsable del nacimiento de una organización no tiene que ser necesariamente el mismo que más adelante se identifica con el objetivo de la organización y que lucha por su preservación (Mayntz, 1990 p.83).

Retomemos lo anterior y podemos ver la importancia de aquellos que definen el objetivo de la organización, ya sea una o varias personas, deben ser claros, comprensibles y acorde a las necesidades dependiendo el caso, y es que los objetivos de esta siempre debe ser definidos, que puedan converger con aquellos que viven y conviven con la organización; pero por sobre todo que permitan la realización y empatía en conjunto logrado la obtención de estos conjuntamente.

### 2.3 Organigrama.

En el caso del organigrama de Mapfre México (derecho reservado), y dadas las circunstancias de la organización y ante la resistencia a exponer lo que se maneja como información confidencial se presenta, el organigrama solamente y en general, de la CGE.

#### Coordinación de Gestión Especializada.



En el organigrama que maneja Mapfre México (derecho reservado), y describiéndolo se observa una dirección jerárquica y duradera; se presenta la característica de observar en este el orden descendente desde el más alto nivel y la forma de orden de la organización desde los altos directivos.

No obstante en el organigrama formal de la organización se presentan las unidades principales que conforman a Mapfre de una forma institucional y estética; pero en la mayoría de los casos la responsabilidad y carga de trabajo, recae o bien en una sola área o simplemente se deslindan actividades con la justificación y redistribución de estas a través de la forma y estructura de trabajo dependiendo el caso, en donde las responsabilidades son estéticamente distribuidas por

dirección, área y coordinación, lo cual nos lleva a enfatizar el uso de poder y niveles a través de los cuales se distribuyen las actividades jerárquicamente y de una forma descendente.

En la mayoría de los casos no se respeta este orden y presenta una discrepancia conforme el orden y deber ser del trabajo según la estructura establecida por la misma organización.

Aquí podríamos referenciar al organigrama divisional en donde la segmentación de actividades se realiza a través organizar las actividades por producto, mercado, tipo de cliente, o ámbito de actividad estratégica (Bartoli, 1983 p.65).

Es decir la organización de las actividades conforme la estructura de la organización, sus actividades y formas de trabajo puede dividirse de la siguiente manera:

La organización se puede concebir en función de la división de tareas:

- División
- Rotación de tareas
- Ampliación de tareas
- Enriquecimiento de tareas
- Equipos semiautónomos

No obstante lo anterior y como lo Bartoli, esta misma división y en referencia a la organización de estudio Mapfre es pertinente realizar esta división por la magnitud de la organización teniendo claro que esta dependerá en muchos de los casos de respetarse para poder lograr los fines y objetivos de la organización es decir:

- Flexibilidad de la organización
  - Desarrollo de la polivalencia
  - Producción según necesidades
  - Organización modular

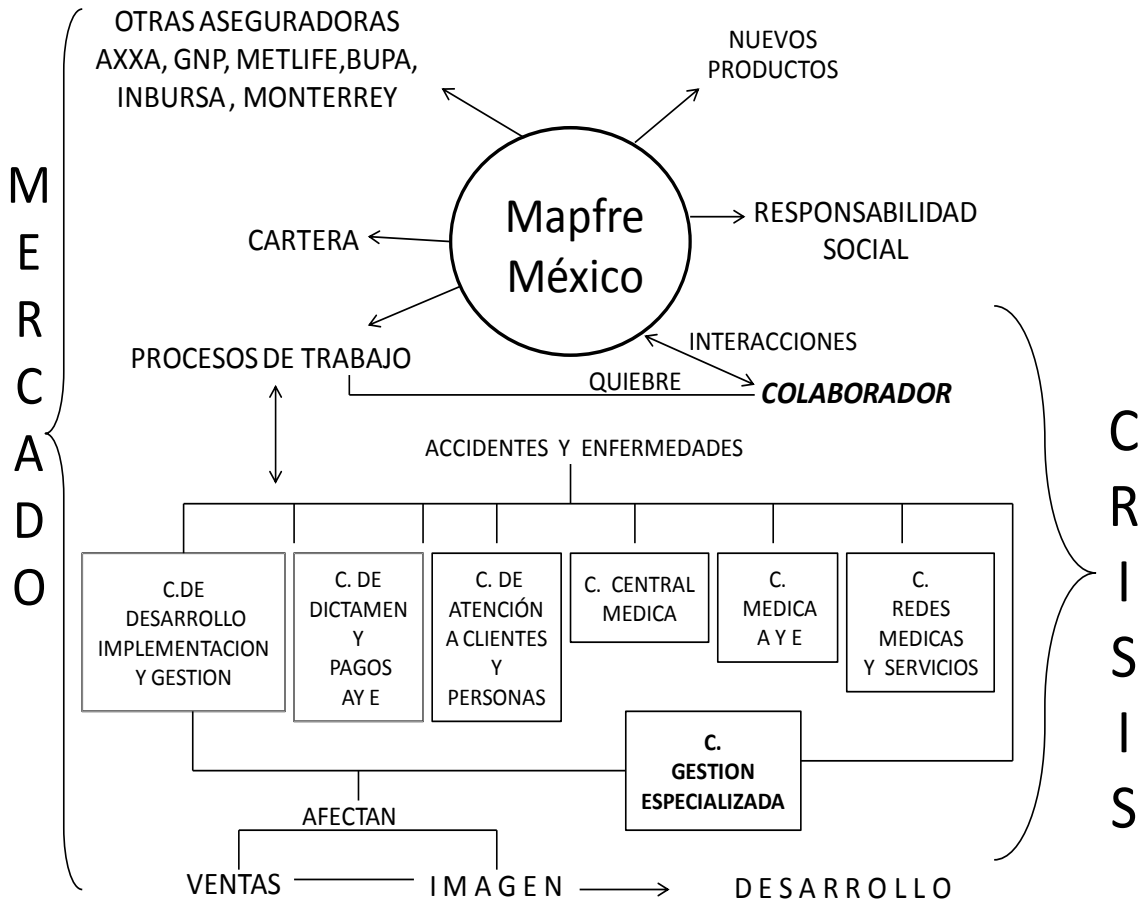
- Disposición de materiales
- Instauración de sistemas (motivación, negociación, medios y contrapartidas).
- Evolución del papel del medio hacia una mayor formación, animación y motivación.

Movimiento de evolución de las estructuras organizativas derivan y se representan a través del organigrama.

De esta forma podemos diferenciar que en Mapfre esta división de actividades es necesaria para lograr un orden, pero claro esto representa también ciertas vertientes a tomar por la organización como referente:

- Los problemas de organización tienen en cuenta ciertas variables:
  - Organigrama
  - Organización del trabajo
  - Mecanismos de coordinación y comunicación
  - Responsabilización
  - Grados de centralización
  - Niveles jerárquicos
  
- Relación con la estrategia
- Fenómenos de poder
- Cultura

Así concluimos que en Mapfre México (derecho reservado) se cuenta con una distinción clara de sus actividades y formas de trabajo a través de su organización y representación por sus organigramas, no obstante no implica que estos se respeten y ejecuten de la forma como se presentan ante lo que la organización dice que hace; esto se ejemplifica en la definición de roles y actividades dependiendo el caso; muchas de estas difieren de la actuación real dentro de la organización, tal es el caso de la CGE como se ejemplifica en el siguiente esquema:



## 2.4 Miembros.

Para Mapfre México (derecho reservado), la selección del personal que contribuirá a sus actividades se encuentra inmerso en una selección minuciosa de los miembros a través de ciertos procesos de selección, no obstante cuenta con un manual que ejemplifica la selección de esto, pero dadas las circunstancias de la organización solo se describirá brevemente que la selección de personal se realiza mediante tres procesos:

- La convocatoria interna de la vacante a través de su publicación por medio de la página interna de la organización.

- La convocatoria externa a través de las páginas de out sourcing.
- Y mediante el radio pasillo o colocación designada través de los directivos o funcionarios que por elección proponen y en la mayoría de los casos designan quien ocupara la plaza designada.

Lo anterior se detallará más ampliamente en el apartado de reclutamiento de este capítulo.

Derivado de lo anterior podemos referirnos a Mapfre México (derecho reservado) como una organización esquematizada y estructurada en referencia a sus necesidades y formas de trabajo, en general cuenta con un proceso y forma para cada paso, no obstante es una realidad que lo anterior nos lleve a un orden ya establecido, como se ha mencionado en repetidas ocasiones, contar con un control y forma de fondo no garantiza el éxito y resultados esperados para la organización.

Es todo lo contrario, Mapfre México (derecho reservado) ha esquematizado todos sus procesos que en cierta forma su burocracia refiere un problema para la organización como lo mencionan (Salaman y Thompson 1984)

- El problema de la burocracia como poder.
- La racionalidad máxima en la organización depende de la capacidad de establecer formas de trabajo informales que permitan resolver las dificultades operacionales.

Es decir, se requiere de una flexibilidad en la organización que en cierto punto la sustente y permita la rentabilidad de ella misma a través de procesos menos direccionados y jerárquicos que le permitan encontrar un equilibrio entre lo que requiere y realmente puede obtener.

Así mismo y de una forma general aquí se refirió la forma general de su inventario y capital humano; por lo que es pertinente mencionar que para la selección de cada actividad y miembro se cuenta con un procedimiento específico que se desglosara de una manera más detallada en el apartado de reclutamiento y selección que es el siguiente punto a tratar.

## **2.5 Reclutamiento y Selección.**

El proceso de reclutamiento y selección de personal de MAPFRE, se presenta en cuatro instancias:

1. A través de la publicación de las vacantes de las plazas en primera instancia internamente y para el personal de la organización, esto se realiza publicando en intranet la convocatoria donde se especifican los requisitos y características de la plaza. Posteriormente esta misma vacante se publica a través de los medios de comunicación y difusión como OCC y demás formas de publicación.
2. A través del conocido radio pasillo en donde se comenta que es posible se cuenta con cierta vacante; se acercan a las diferentes áreas o personas involucradas en el proceso y por designación propia del responsable o directivo se elige a la persona para cubrir dicha plaza.
3. A través de filiales u outsourcing donde se solicita cierto tipo de personal con características específicas que requieran para el área o la organización. (MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE OUTSOURCING).

4. A través de la creación de la vacante o plaza por la misma organización o área que la requiera; esta se realiza a través de la requisición de un formato que se presenta ante el comité del área de recursos humanos, quien decide si es viable y esta justificada la creación de dicha plaza; pero sobre todo si es rentable para la organización (FORMATO DE DESCRIPCION DE PUESTOS Y REQUISICION DE PERSONAL).

No obstante lo anterior cabe mencionar que este proceso de selección también cuenta con una diferenciación, existen plazas en Mapfre de tres tipos:

- Mapfre directo.
- MUS (Mapfre Unidad de Servicios).
- Outsourcing

Lo anterior nos lleva a una lógica y orden de la organización desde otra perspectiva, esta busca la rentabilidad a menor costo y mayor beneficio, ya que son pocas las plazas que existen o se otorgan a través de Mapfre directamente, así mismo representa una diferenciación en cuanto a prestaciones y ventajas competitivas y de crecimiento personal para el colaborador y claro para la organización.

Esto también se ve reflejado en un bajo nivel de compromiso de aquellos que conocen los procesos y formas de trabajo de la organización, lo cual se ve mermado en un alto porcentaje de rotación de personal derivado de la incongruencia de la organización ante las necesidades de sus colaboradores y lo que realmente les ofrece, para su crecimiento, desarrollo y competencia.

Mapfre México (derecho reservado) designa y da oportunidad de participación en mayor porcentaje a aquellos que son empleados directos de Mapfre, en segunda instancia al personal contratado por MUS; y finalmente al personal contratado por Outsourcing.



Esto crea una discrepancia hacia el interior de la organización y ante el compromiso generalizado de aquellos que convergen en la organización, no existe como tal una estandarización por referirlo de cierto modo ante las ventajas que vende Mapfre México (derecho reservado) como organización comprometida y socialmente responsable.

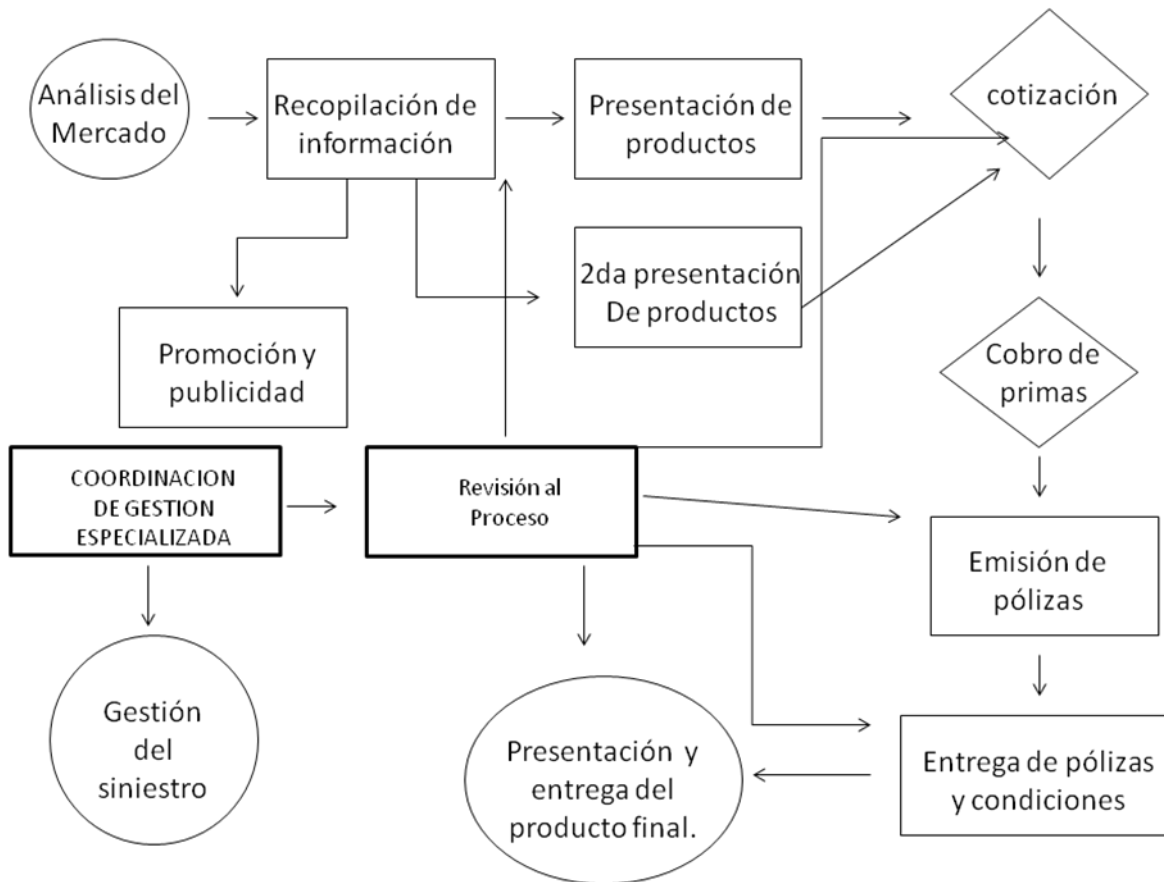
Finalmente y ante los procesos de selección referidos existe otra incongruencia, ante el constante rotar del personal, se contratan candidatos que lejos de cumplir con aquellos requisitos específicos y necesarios para la organización, se contemplan estándares básicos de características para el personal que permitan ocupar un puesto o plaza vacante a fin de soslayar aquellas faltas o personal necesario para seguir el día a día de la organización.

## **2.6 Proceso Formal de Trabajo.**

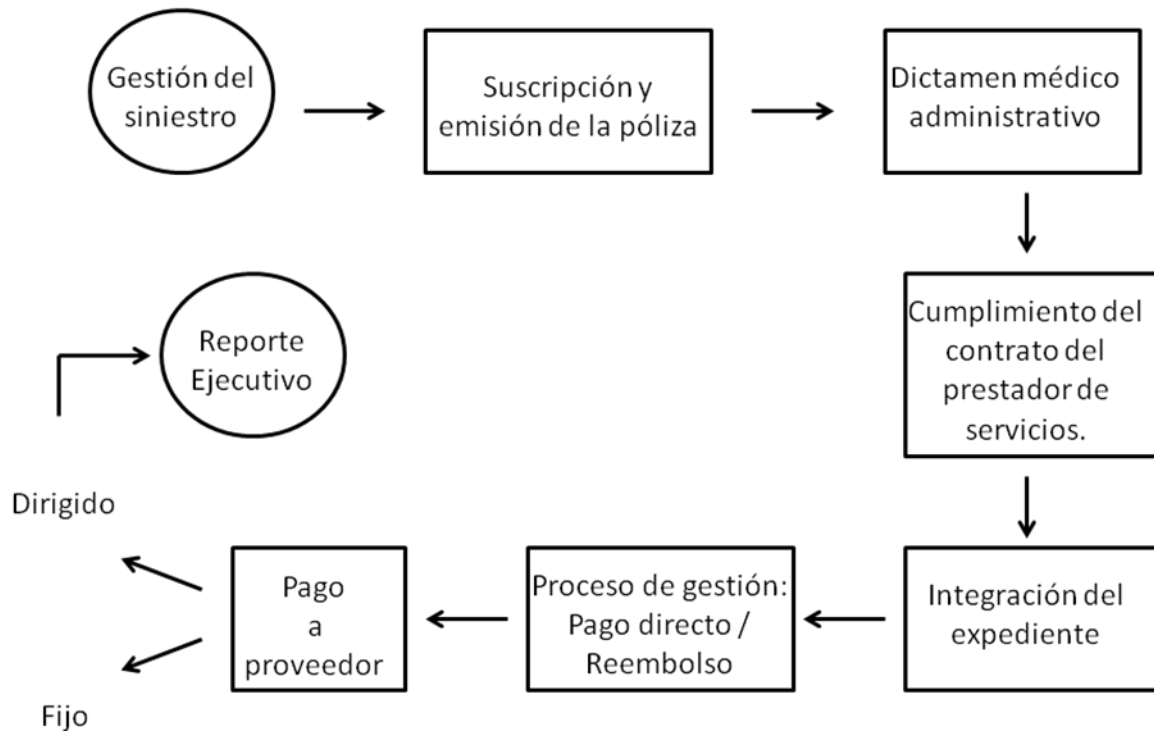
En este apartado se hará referencia al proceso de trabajo de la organización, por lo que es necesario volver hacer referencia que este estudio en específico se realizará de una de las tantas partes que conforman a Mapfre México (derecho reservado), es decir, en primera instancia se presenta de una forma muy general la forma de operación de Mapfre, es decir se ira de lo general a lo particular; y en que instancia queda inscrita la CGE, en este proceso, dada la dimensión de la Organización.

Posteriormente se esquematizará el proceso formal de trabajo de la CGE y finalmente se referenciará su proceso de trabajo real más adelante.

## Proceso formal de Trabajo de Mapfre.



## FLUJOGRAMA GESTION ESPECIALIZADA



Mediante el esquema anterior podemos observar el proceso de trabajo de la CGE; mismo y como se ejemplifica, tendría que ser el día a día su forma de trabajo; y como se detallará más adelante dicho proceso no se lleva a cabo ya que en la mayoría de los casos este proceso se aleja de la realidad, pues se termina recayendo en la solución inmediata de la gestión de los siniestros a través de los “bomberazos” y contingencias.

## **Perfiles de puesto.**

Ya se ha mencionado en los apartados anteriores que Mapfre México (derecho reservado) es una organización regida por un sin fin de procesos y formas de trabajo institucionalizados para cada actividad y función, sin embargo también se estructura dependiendo el área y coordinación tal es el caso de la CGE, y como se menciona anteriormente parte a analizar en esta investigación; de esta forma se presentan los perfiles de puesto en específico de la CGE; mismos que se encuentran desglosados dentro de los anexos por su capacidad para consulta.

No obstante lo anterior Mapfre México (derecho reservado) cuenta con un formato en el cual se puede especificar el tipo de características y requerimiento para aquella plaza o perfil de puesto que se requiera a continuación se presenta conocido como:

- Descripción y perfil de puestos

Dentro de este se engloban en general las características a requerir para la selección del personal como lo son

- Datos generales
- Funciones del puesto
- Escolaridad requerida
- Experiencia

Es decir, la organización puntualiza desde sus actividades y requerimientos las características y funciones en específico para el personal solicitado, así mismo esto aplica para el caso de la contratación directa de plaza directa con Mapfre (derecho reservado), en el caso de contratación o perfil de puesto para MUS o por Outsourcing, se cuenta con manuales específicos en cada caso.

Finalmente podemos retomar la idea de que Mapfre (derecho reservado) cuenta con una institucionalización en todos los sentidos de sus actividades y

requerimientos dado sea el caso; sin embargo es importante puntualizar que el hecho de contar con todo un listado para los procesos, actividades y formas de trabajo en la organización no amparan y dan por sentado se puedan cubrir todas las necesidades de la misma; y claro esta mucho menos de los individuos que convergen, viven y conviven en esta.

Procesos que son costos para la organización tanto moral, económica y humanamente en tiempos y forma que se contraponen con todo aquello que Mapfre México (derecho reservado) como organización dice hacer y ser. Se habla de una realidad muy alejada de tener la conciencia de las verdaderas necesidades de la Organización y sin duda de todo aquello que la representa primeramente desde sus colaboradores hasta sus formas de trabajo inmersas en un sin fin de procesos poco claros y confusos.

## **2.7 Inventario de recursos tecnológicos**

En Mapfre (derecho reservado) se cuenta con un vasto catálogo de recursos tanto tecnológicos, infraestructura, activos fijos, inmuebles que permiten realizar las actividades de la organización sin embargo y dada la magnitud de esta, las referencias de esta información son limitadas por seguridad de la misma y conforme las limitantes de acceso a este tipo de información, no obstante se puede mencionar brevemente y conforme las políticas de la misma una parte que conforma este apartado.

### **Descripción genérica.**

En la actualidad se cuenta con un Catálogo de Servicios ofrecidos por la Unidad de Tecnologías de la Información con 94 diferentes opciones, las cuales se encuentran divididos en 5 grandes categorías, los cuales son:

| CLASIFICACION  | CANTIDAD DE SERVICIOS |
|----------------|-----------------------|
| Comunicaciones | 15                    |
| Hardware       | 23                    |
| Sistemas       | 34                    |
| Software       | 18                    |
| Servicios      | 4                     |

En el rubro de Comunicaciones se encuentran todos los elementos tanto físicos como lógicos que nos permiten tener acceso tanto a servicios de voz como de datos ofrecidos por la Unidad de Tecnología.

Dentro del apartado de Hardware se encuentran todos los elementos tangibles siendo estas las herramientas físicas susceptibles de falla.

En el apartado de Sistemas se encuentran todos aquellos desarrollos propios de Mapfre México (derecho reservado), tanto comprados o rentados a terceros, donde Mapfre México (derecho reservado) es beneficiario, constituyéndose como las herramientas principales de producción de la empresa.

En el ámbito de Software se tiene todas las herramientas de corte administrativo, de apoyo y control de las cuales Mapfre México (derecho reservado) es solamente usuario.

En la clasificación de Servicios, se encuentran los apoyos adicionales de carácter general que brinda la Unidad de Tecnología.

Para mayor detalle de los servicios y su clasificación La unidad de tecnologías de la información es integradora de sistemas, software, servicios, comunicaciones y hardware de diferentes proveedores y orígenes. Algunos de ellos son comprados y algunos son concebidos y desarrollados de forma interna.

En caso de las aplicaciones y sistemas desarrollados de forma interna, el soporte y tiempo de respuesta manejados en el presente procedimiento de los Niveles de servicio, son de fácil cumplimiento ya que se cuenta de forma interna con el personal que desarrollo dicha aplicación.

En el caso de aplicaciones, sistemas, comunicación y hardware que suelen tener un alto contenido de dependencia con el proveedor, los niveles de servicio iniciales están dados por personal de la Unidad de tecnología sin embargo podrían requerir de apoyo por parte de los diferentes proveedores, cuyo nivel de servicio pudiera estar muy cercano al tiempo máximo de solución.

Por lo anterior el presente procedimiento de Niveles de Servicio genera una guía de cumplimiento tanto para conocimiento del usuario, como por parte de las diferentes entidades tanto internas como externas que pudieran intervenir en la solución.

Partiendo de esta información es claro observar que para la organización parte y como herramienta de trabajo se encuentra el uso de la tecnología en un vasto campo, no obstante hay ciertas limitantes para el acceso a esta, ya se ha mencionado y en la mayoría de los casos de la utilización de manuales para cada uno de los procesos y actividades de la organización.

No queda exento en este apartado la referencia de un manual de política y procedimiento tanto para la adquisición de activos fijos, tecnología, comunicaciones, computo, acceso a correo y demás herramientas de trabajo que para la organización y sus actividades sean necesarias, siempre y cuando se justifique su utilización y claro no represente un costo desmesurado en cuanto a presupuesto, procedimientos y políticas dependiendo el área de trabajo, actividad y requisición.

## 2.8 Estructura Funcional (informal).

Si bien es cierto y como hemos podido observar a través de todas las referencias de la Organización, Mapfre (derecho reservado) es una organización que por su magnitud se encuentra bien estructurada y fundamentada a través de todos los rubros analizados, no obstante y como también se ha referenciado en varias ocasiones esto no implica que sus procesos de trabajo, operación y actividades sean los correctos e idóneos como organización y que no le representen un alto costo en cuanto a poder entender su lógica de comportamiento por no tener la capacidad de ver más allá de lo que significa ser una organización bien cimentada y no sólo en apariencia, sin embargo y para poder entender esta lógica es necesario realizar una comparación de lo que la organización dice que hace y lo que realmente se hace.

- Los objetivos tanto de Mapfre (derecho reservado) y de la CGE, distan mucho de ser lo que realmente deberían ser son irreales y poco precisos además de ser confusos, no se conocen y no contemplan al individuo dentro de la organización y su desarrollo en la misma, sólo se busca la ganancia y productividad para la organización, pero a que costo.
- Su organigrama si bien especifica la conformación de la organización es meramente estético y como referencia de que existe un orden de poder jerárquico e inamovible, en donde las actividades significan la segmentación de poder, pero sólo eso su segmentación y no la repartición de actividades que permitan el enriquecimiento y mejor conocimiento de la organización.
- Los miembros que la conforman no suelen contar con las características y especificaciones requeridas para la organización lo que representa una discrepancia ante lo que la organización dice que busca y trata de amarrar y conjuntar para la mejor realización de sus actividades a través de miembros que se comprometan para dicho proceso y no lo hace



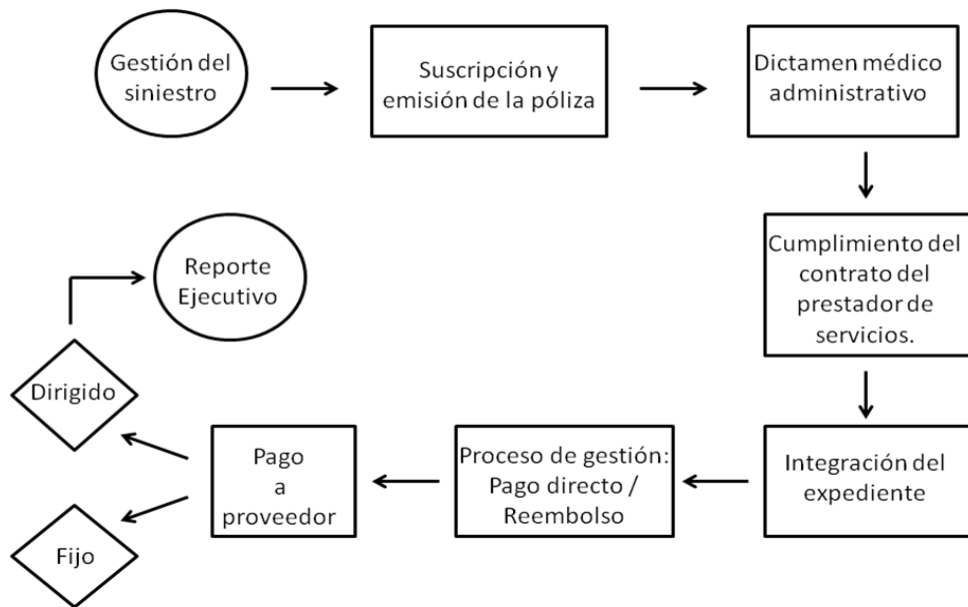
- El reclutamiento y selección del personal si bien es cierto se lleva a cabo a través de una serie de procesos de diferente índole, conforme lo que la organización plantea que requiere para sus actividades dista mucho de lo que en la mayoría de los casos realmente necesita, además de contar con procesos engorrosos y de selección que no se respetan, o bien entran en una paradoja ante las necesidades reales de la organización y sus miembros.
- Su proceso de trabajo si bien es cierto y de igual manera se especifica en un sinfín de manuales de operación que no se llevan a cabo por no conocerse o porque simplemente hacen referencia en cuanto a su estructura y como un protocolo de la organización para su conformación, no se conocen realmente las actividades en específico y no se logra encontrar la congruencia con las actividades de trabajo y el día a día en la organización.
- Los perfiles de puesto que como tal dicta la estructura de la organización puntualizan una serie de características que como tal ya se ha mencionado en la selección de personal y reclutamiento no se cumplen, lo cual y a la larga se ve reflejado en una constante rotación de personal que no permite la consolidación ni conformación de la organización, derivando en un alto costo y pérdida para la misma, pues son reprocesos que no permiten la identificación plena del individuo con la organización.
- Su inventario de recursos tecnológicos corresponde a la magnitud de la organización, no obstante dicha tecnología y recursos se encuentra limitada, su acceso deriva de una serie de procesos y manuales de operación que en muchos de los casos no permiten la rentabilidad de la organización, se encuentran limitados en la mayoría de los casos por la jerarquía y nivel de poder en la organización y claro la forma de acceso deriva en poder contar con el status correcto dentro del cual se cuente en la organización a la par de la justificación de un mal uso de los recursos para las actividades de esta.

## 2.9 Proceso de trabajo funcional

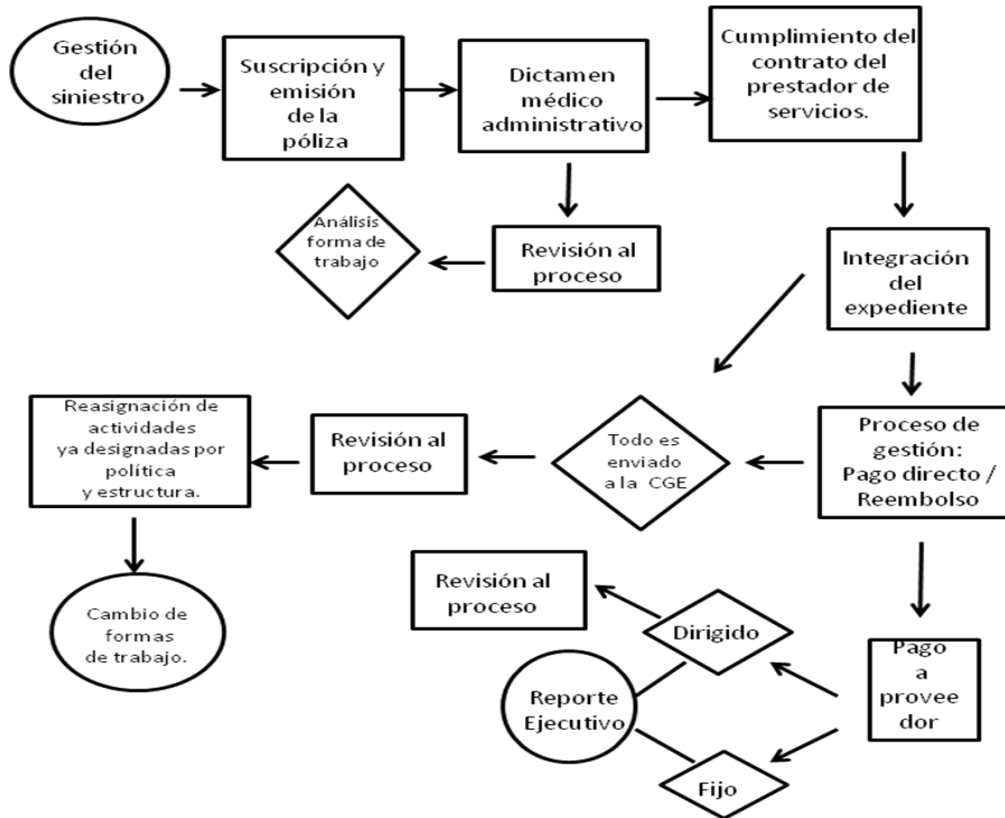
De esta forma se plantea un análisis a través del proceso de trabajo en Mapfre México (derecho reservado) y como ya se ha mencionada por la magnitud de la misma, de una de sus tantas partes que la conforman, que es el caso de la Coordinación de Gestión Especializada (CGE).

Se realizó la comparación en cuanto al proceso de trabajo ideal de la CGE, y el real, en primera instancia se presenta el primero y el que la organización dice que se lleva a cabo.

FLUJOGRAMA GESTION ESPECIALIZADA



## FLUJOGRAMA GESTION ESPECIALIZADA REAL



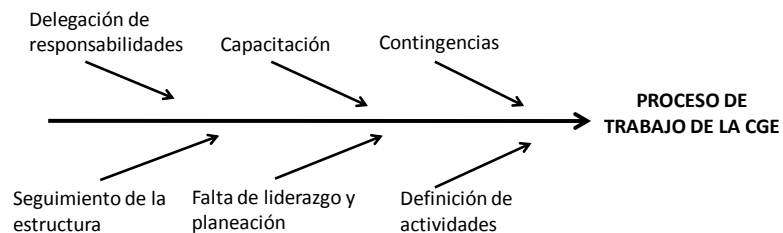
Como se puede observar y ante la comparación de los flujogramas, el ideal y el funcional existe una discrepancia de lo que realmente dice que hace la organización y lo que se opera, en el caso específico de la CGE se observa una acumulación de procesos que le impactan al recaer en ella la revisión de todos los procesos no obstante ya las políticas y procedimientos establecidos, sin embargo y aunque se cuenta ya con una política de procedimientos no se respeta ni se lleva a cabo, lo cual deriva en una sobrecarga de trabajo que rebasa los tiempos de respuesta y claro de atención y calidad al cliente así como:

- El seguimiento y especificación a actividades ya establecidas.
- No se categorizan prioridades y lo que realmente entra dentro de los rubros de una reconsideración, queja o revisión de procedimiento.
- Los tiempos de respuesta no se respetan.

- Existe una discrepancia entre lo que se especifica como las actividades ideales y las reales de la CGE.
- Lo importante se vuelve urgente para la CGE.
- Las metas y objetivos designados para la CGE no se alcanzan a cumplir en su totalidad y sólo parcialmente, por la constante redefinición de actividades y procesos no contemplados dentro de las funciones de esta.

Lo anterior se puede ejemplificar de la manera siguiente en la CGE :

#### DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO



Así mismo es pertinente mencionar que ante la lógica de trabajo de la CGE por la falta de planeación y exceso de trabajo que recae en ella se ha ido desvirtuando la verdadera razón y ser de esta ante la inminente falta de liderazgo y dirección y las constantes contingencias de trabajo que no permiten la realización de sus actividades reales.

Originario de esto también se realizó la medición de ciertas actividades que permean y permiten conocer la rentabilidad de la CGE ante la organización, mismas que se ejemplifican a través de la siguiente hoja de inspección:

HOJA DE INSPECCIÓN 2012

| PROBLEMAS                   | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | TOTAL |
|-----------------------------|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|-------|
| QUEJAS                      | 12    | 15      | 7     | 10    | 13   | 6     |       |        |            |         |           |           | 63    |
| ROTACION DE PERSONAL        | 2     | 2       | 3     | 5     | 6    | 7     |       |        |            |         |           |           | 25    |
| DISTRIBUCION DE ACTIVIDADES | 5     | 6       | 7     | 5     | 5    | 8     |       |        |            |         |           |           | 36    |
| TIEMPOS DE RESPUESTAS       | 2     | 2       | 5     | 7     | 5    | 5     |       |        |            |         |           |           | 26    |

Esta sirve para recabar información y poder realizar un análisis de la organización y contraponer lo que realmente dice que hace y lo que realmente hace; así mismo para poder comprender cuanto le cuesta a la organización tanto monetariamente, en tiempos y procesos de trabajo.

Derivado del análisis de las actividades realizadas por la CGE, se planteó el análisis

De las quejas del año 2011, como del primer semestre de este año, no obstante planteando en primera instancia la lógica de trabajo de:

### **Soluciones Mapfre.**

Es el concepto de atención a Clientes y Aliados comerciales, que permite medir el seguimiento de las incidencias y áreas de oportunidad operativas, buscando como fin mejorar la calidad de los procesos operativos y la satisfacción de los clientes.

Objetivo.

Recabar elementos que permitan medir el nivel de atención y servicio que reciben nuestros clientes, con los cuales se puede aportar e implementar mejoras en los diversos procesos, obtener ventajas competitivas y el logro de los objetivos institucionales.

Soluciones Mapfre se compone de dos estrategias de calidad, estas son:

- Quejas
- Sugerencias

En donde las **Quejas** son el medio de atención de reclamaciones el cual consiste en brindar en un lapso no mayor a 9 días a las problemáticas de nuestros clientes y Aliados Comerciales, buscando proporcionar un diferenciador real en el servicio de Mapfre (derecho reservado), mientras que las **Sugerencias** son el medio por el que nuestro Clientes y Aliados Comerciales proponen cuestiones para nuestra mejora.

Los medios de recepción de estas son:

- Línea Soluciones 52 30 70 90 ó 01 800 71 71 819
- Internet Twiter, Facebook Mapfre.com intranet, extranet
- CONDUSEF Gestión Electrónica.
- Oficinas Mapfre.
- Jurídico Mapfre

El proceso de asignación de quejas se resume en tres pasos:

**Concentrar-registrar, Actuar/Solucionar, Medir/reducir.**

Y la asignación de estas se realiza en varios niveles.

1. 1er Nivel Coordinador
2. Escalamiento de 1er nivel. Responsable.
3. Escalamiento de 2do nivel Director.

De esta forma y retomando la lógica de operación en cuanto a la resolución de las quejas como una forma de medir las incidencias operacionales y el costo que representa para la organización los reprocesos y análisis de estas, se presentan los siguientes tablas y gráficos en cuanto a tiempos de respuestas de estas, no obstante que la resolución de estas actividades es pertinente mencionar corresponden a la Coordinación de Gestión Especializada (CGE).

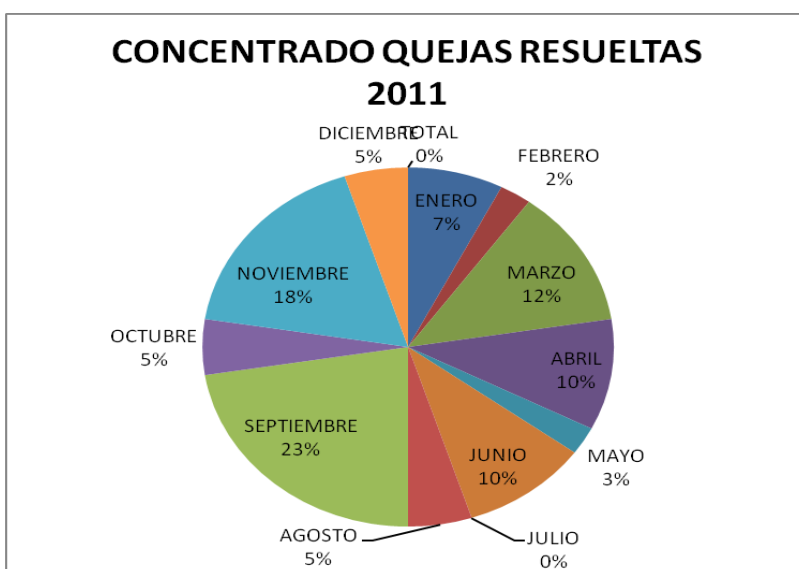
Mismas y como se observara en las tablas y gráficos no se están cumpliendo en tiempo y forma, lo cual nos lleva a referenciar en este apartado que si bien, la CGE, representa un papel importante en la gestión de los procesos de solución y respuesta a los problemas operacionales de la Organización; ella misma se encuentra con problemas operacionales mismos y como se podrá observar ante los resultados anuales del año pasado y lo que va del primer semestre de este año.

Así mismo y si retomamos el apartado de la parte de estructura y organización de Mapfre (derecho reservado), no se encuentra un concordancia con lo que la organización plantea y dice que hace y lo que los resultados e información nos refieren.

No se están cumpliendo tanto con los objetivos generales de esta y sin duda mucho menos con los de la CGE, por poner un punto de referencia para la comparación del trabajo funcional con el que realmente cuenta la organización y como se puede observar en los siguientes gráficos.

## CONCENTRADO QUEJAS 2011

| MES          |           |           |          |             |             |          |            | QUEJA      |           |
|--------------|-----------|-----------|----------|-------------|-------------|----------|------------|------------|-----------|
|              | VIDA      | A Y E     | AUTOS    | CONVALENCIA | PREVICANCER | APC      | SUGERENCIA | TOTAL      | RESUELTAS |
| ENERO        |           | 3         |          | 3           | 4           |          |            | 10         | 3         |
| FEBRERO      |           | 1         | 1        | 4           | 1           |          |            | 7          | 1         |
| MARZO        |           | 5         | 1        | 1           |             |          |            | 7          | 5         |
| ABRIL        |           | 4         | 3        | 1           |             | 1        |            | 9          | 4         |
| MAYO         |           | 3         | 1        |             |             | 1        |            | 5          | 1         |
| JUNIO        |           | 8         |          |             |             |          | 1          | 9          | 4         |
| JULIO        | 10        | 3         | 1        |             |             | 2        | 2          | 18         | 0         |
| AGOSTO       | 1         | 4         |          |             |             | 1        |            | 6          | 2         |
| SEPTIEMBRE   | 1         | 11        |          | 1           |             |          |            | 13         | 9         |
| OCTUBRE      | 2         | 3         |          | 1           |             |          |            | 6          | 2         |
| NOVIEMBRE    |           | 5         |          | 2           |             |          |            | 7          | 7         |
| DICIEMBRE    | 2         | 11        |          | 2           |             |          |            | 15         | 2         |
| <b>TOTAL</b> | <b>16</b> | <b>61</b> | <b>7</b> | <b>15</b>   | <b>5</b>    | <b>5</b> | <b>3</b>   | <b>112</b> |           |





**CONCENTRADO QUEJAS 2012**

| <b>MES</b>        | <b>VIDA</b> | <b>A Y E</b> | <b>AUTOS</b> | <b>QUEJAS RESUELTAS</b> |
|-------------------|-------------|--------------|--------------|-------------------------|
| <b>ENERO</b>      | <b>4</b>    | <b>8</b>     |              | <b>6</b>                |
| <b>FEBRERO</b>    | <b>4</b>    | <b>7</b>     | <b>4</b>     | <b>5</b>                |
| <b>MARZO</b>      | <b>1</b>    | <b>6</b>     |              | <b>6</b>                |
| <b>ABRIL</b>      | <b>0</b>    | <b>9</b>     | <b>1</b>     | <b>3</b>                |
| <b>MAYO</b>       | <b>4</b>    | <b>8</b>     | <b>1</b>     | <b>6</b>                |
| <b>JUNIO</b>      | <b>2</b>    | <b>4</b>     |              | <b>1</b>                |
| <b>JULIO</b>      |             |              |              |                         |
| <b>AGOSTO</b>     |             |              |              |                         |
| <b>SEPTIEMBRE</b> |             |              |              |                         |
| <b>OCTUBRE</b>    |             |              |              |                         |
| <b>NOVIEMBRE</b>  |             |              |              |                         |
| <b>DICIEMBRE</b>  |             |              |              |                         |
| <b>TOTAL</b>      | <b>15</b>   | <b>42</b>    | <b>6</b>     | <b>21</b>               |

**TOTAL DE QUEJAS EN GENERAL 63**



En el análisis y como referencia de la información presentada anteriormente se puede observar los siguientes puntos para poder entender y comprender el funcionamiento y operación de la organización Mapfre México (derecho reservado) mediante el análisis de la CGE y sus actividades.

En primera instancia se debe plantear y en referencia a los objetivos del área la lógica en cuanto a tiempos de respuesta esquematizada brevemente:

- **Respuesta en 72 horas el 90% de los casos. (Mantener nivel durante 2012).**

#### **Márgenes de Error**

- **0.5% casos no procedentes**
- **2.5% casos de desviación de dictamen (Mantener nivel durante 2012).**

#### **Quejas y casos CONDUSEF**

**Respuesta al 100% de los casos (Mantener nivel).**

Como se puede observar no se cumplen con los tiempos establecidos y partiendo de esta premisa es pertinente referirlo de esta manera.

Con base en la estructura, organización, y forma de operación de la CGE se pueden plantear la siguiente problemática:

- No se respeta la estructura y funcionamiento, ni de la organización ni de la coordinación en específico.
- No se cuenta con un liderazgo que permita redefinir las tácticas y estrategias a seguir para lograr los objetivos, tanto generales como particulares.
- No se especifica y conoce realmente la estructura y funcionamiento real de la CGE.
- Sus actividades son ambiguas y se cumplen parcialmente según la política.
- Se cuenta con un cuello de botella, en la coordinación en donde recae el peso de toda la toma de decisión y actividades de trabajo.
- Constantemente se encuentran redefiniendo que es lo que se debe hacer dependiendo el caso y gestión del proceso.
- La forma de trabajo no permite alcanzar las expectativas reales de la organización.
- No existe como tal un canal fluido de comunicación que permita la operación correcta según Mapfre.

### **3. Diagnóstico (problemas detectados).**

Si bien es cierto, Mapfre México (derecho reservado) se puede referenciar como una organización estructurada en todos sus sentidos, lo cual implicaría verla desde una lógica planteada en el conocimiento de todo aquello que la impacta, la reconfigura y conforma, es sin duda un conglomerado de políticas, que lejos de poder plantearla ante un ordenamiento correcto que le permitiría concebirla como

una organización inteligente, se aleja de la realidad ante los problemas y perspectiva de la organización que dice ser.

Basado en el análisis de todos aquellos elementos que la conforman se puede observar una carencia en cuanto a conocimiento real de las necesidades de todos aquellos que convergen en ella, así mismo cuenta con la problemática de una falta de dirección ante la creciente demanda de su operación y forma de trabajo.

Asume ser una organización socialmente responsable y consciente de todas aquellas áreas de oportunidad de expansión y crecimiento, planteado desde el punto de ganancia y obtención a la par de un descontrol de las actividades que se requieren para llegar a ese fin.

No conoce la operación en realidad de su día a día, se reconfigura a través de la esquematización de procesos engorrosos, largos y en muchos de los casos sin resultados reales y con trascendencia para la organización que le permitan seguir siendo rentable.

Se aleja constantemente de la operación real ante la creciente demanda que le exige su mercado y necesidades, no analizando aquellos gatillazos que constantemente la permean, pudiendo retomar de estos los puntos clave para su operación, desarrollo y crecimiento.

De esta forma se puede diagnosticar los siguientes problemas dentro de Mapfre México (derecho reservado) y la CGE:

1. No conoce y reconoce su operación realmente.
2. Sus formas de operación y trabajo no son claras y en muchos de los casos pertinentes para su operación.
3. Falta liderazgo y conocimiento de las necesidades reales de la organización.

4. No se visualiza la magnitud de los problemas referenciados ante las formas de operación y comunicación de la organización
5. Falta conocimiento por parte de las áreas de trabajo de todos aquellos procesos establecidos dentro de las normas y políticas de la organización.
6. No se logran los objetivos tanto generales como particulares de la organización por falta de un ordenamiento real de la misma.
7. La jerarquización y poder son un obstáculo constante ante las actividades de la organización.
8. No existe una definición clara de las actividades reales de los individuos ante su rol específico.
9. Las interacciones y formas de comunicación se ven trozadas por la falta de conocimiento y especialización dependiendo la operación.
10. Toda la operación y formas de trabajo se ven inmersos en el día a día, conllevando a una falta de compromiso y calidad para las actividades y como tal para los resultados de la organización.

Finalmente se encuentra inmersa en la disyuntiva de seguir siendo a través de su forma de operación ya establecida, o bien apostar por una lógica de ordenamiento basada en la flexibilidad en sus cambios, procesos y formas de comunicarse; tanto hacia su interior como hacia su exterior, no dejando de lado a aquel que la identifica y hace como organización, el individuo.

Este elemento constante que convive día a día con ella y que incesantemente se deja de lado por no concordar con aquello que la organización busca a toda costa, la ganancia, a diferencia de la ganancia que el busca, desde otra lógica, el de la identificación con la organización a través de sus ideales y objetivos personales a la par de los objetivos de la organización en este caso Mapfre.

Si bien se ha establecido en el desarrollo y explicación de esta apartado qué importancia tiene el comprender y conocer todos aquellos elementos que configuran a la organización y como se vinculan en relación a las actividades de la misma, es necesario enfatizar que aquello que esta establecido como referencia del deber ser, no necesariamente es lo que dice ser.

Es así como se ha podido identificar y en base a la magnitud de la organización como lo es Mapfre (derecho reservado), fue necesario analizar y conocer una de sus tantas partes, y no menos importante para referenciar el impacto de la estructura y organización contra lo que realmente se dice que la organización realiza, llevándonos a encontrar problemas básicamente en cuanto a su estructura y conformación de actividades, es decir, su estructura y funcionalidad no es coherente en relación a sus objetivos y forma de operación.

Existe una falta de planificación y orientación en las actividades y procesos a llevar a cabo, derivado en una sobrecarga de trabajo, calidad y obtención de resultados óptimos y rentables para la organización.

No se respetan estructuras establecidas, siendo este uno de los principales problemas a sobrellevar tanto por el área como para la organización.

Se cuenta con una discrepancia radical en cuanto a los objetivos establecidos y los resultados reales por una falta de comunicación veraz y efectiva que permita el quehacer comunicativo, tanto en el área de trabajo como para la organización.

Finamente y su principal problemática radica en la falta de liderazgo, comunicación y conformación real de la estructura funcional contra la real, aunado a esto la centralización de poder y jerarquización de las actividades son el día a día de la operación en la organización.

Partiendo de los resultados de esta contraposición de la estructura formal contra la informal, en el siguiente apartado se analizará a detalle la relación de las interacciones comunicativas, haciendo uso de las técnicas cuantitativas y la relación de estas con los individuos y grupos, el costo que tiene y conlleva el uso

de la comunicación orientado a los problemas detectados en este capítulo, estudiándolos a detalle a través de un diagnóstico y una auditoría comunicativa.

## Capítulo III

Los Actores de la organización. ¿Quién es quién?



## Introducción

En el capítulo tres, se tiene la finalidad de realizar un análisis comunicativo de la estructura de la organización Mapfre México (derecho reservado), orientándose a uno de los distintos problemas detectados en el capítulo anterior, su forma de operación, haciendo uso de técnicas cuantitativas en la estructura y funcionamiento de la organización para realizar un diagnóstico comunicativo que permita reconocer la incidencia de actores y grupos en el mismo.

Se plantea reconocer e identificar a la comunicación como pilar en la organización, no obstante el análisis de esta como una herramienta que incide en los individuos y grupos de la organización.

Se buscará detectar a los individuos y grupos que dentro de la organización participan de una manera directa con la comunicación y el flujo de la información a fin de comprender y analizar su relación e intervención en la organización.

Finalmente se realizará un diagnóstico comunicativo a partir del análisis y metodología del módulo; presentando los resultados de la auditoría y técnicas cuantitativas elegidas para la revisión del problema comunicativo.

### **3.1 Costo del Problema.**

#### **Teoría de los actos.**

Como se ha ido analizando en el transcurso y análisis de esta investigación, la comunicación juega un papel importante y detonador en toda organización; no obstante no es la solución mágica a todos y cada uno de los problemas que en la organización están presentes.

Si bien es cierto entre sus múltiples facetas esta la de ser una herramienta que en conjunto con el individuo dentro de la organización puede representar una forma de cambio y reorganización dentro de la misma, interviniendo múltiples factores a tomar en cuenta para que dicho cambio y visión pueda darse.

Dentro de estos elementos a retomar se encuentran los diferentes tipos de costos que para la organización representa el mal uso de la comunicación, por lo anterior es necesario recordar los problemas detectados en la organización Mapfre México (derecho reservado) para poder partir del análisis y sección del problema a estudiar.

Como se menciona en el capítulo anterior los siguientes problemas dentro de Mapfre (derecho reservado) y la CGE son:

- 11.No conoce y reconoce su operación realmente.
- 12.Sus formas de operación y trabajo no son claras y en muchos de los casos pertinentes para su operación.
- 13.Falta liderazgo y conocimiento de las necesidades reales de la organización.

- 14.No se visualiza la magnitud de los problemas referenciados ante las formas de operación y comunicación de la organización
- 15..Falta conocimiento por parte de las áreas de trabajo de todos aquellos procesos establecidos dentro de las normas y políticas de la organización.
- 16.No se logran los objetivos tanto generales como particulares de la organización por falta de un ordenamiento real de la misma.
- 17.La jerarquización y poder son un obstáculo constante ante las actividades de la organización.
- 18.No existe una definición clara de las actividades reales de los individuos ante su rol específico.
- 19.Las interacciones y formas de comunicación se ven trozadas por la falta de conocimiento y especialización dependiendo la operación.
- 20.Toda la operación y formas de trabajo se ven inmersos en el día a día, conllevando a una falta de compromiso y calidad para las actividades y como tal para los resultados de la organización.

### **3.1.1 Costo Económico.**

Partiendo de la descripción de los problemas detectados se determino abordar el análisis de este capítulo con base en el punto dos, ***sus formas de operación y trabajo no son claras y en muchos de los casos pertinentes para su operación.***

Planteado desde esta perspectiva, y en la actualidad para Mapfre México (derecho reservado) hoy en día representa un alto costo económico el no contar con una forma de operación que realmente le sea pertinente como organización que se ha visto reflejado en una pérdida monetaria considerable plasmado en los objetivos para este 2012, tanto generales como particulares de la organización y en específico de la CGE objeto de estudio; en cuanto tener que disminuir sus costos y operaciones como:

- Tener que implementar un ahorro considerable en cuanto a su operación (ahorro de 10 millones de pesos).
- Reducción de personal y presupuesto.
- Mantener un margen de error mínimo en su operación.
- Capacitación constante.
- Aplicación de políticas.

Si bien es cierto y como se menciona en los capítulos anteriores estos objetivos son temporales dadas las circunstancias, el constante cambio y demanda del mercado asegurador ya que representan un costo económico dichos cambios y como bien lo menciona Moles: “El costo de un objeto, esta ligado no solamente a su precio, es decir, a un concepto universal ligado a un mercado, si no también, y quizá mucho más al esfuerzo y al tiempo que hay que consagrar en la vida cotidiana para obtenerlo (object retrieval)”. (Moles, 1983 p. 47).

Es decir para Mapfre México (derecho reservado) ha representado un alto costo en todos los sentidos, en específico y en lo económico se ha expresado una pérdida cuantificable de la cual se cuenta con el dato, pero dada la estructura y conformación de la organización no es posible presentarlo en el trabajo por considerarse información confidencial.

No obstante es pertinente mencionar las necesidades de la organización y el individuo ante los constantes cambios y circunstancias que rodean su factor económico, como la pérdida que representa para esta el invertir diariamente una suma determinada y no serle redituable de igual manera, pues es una inversión que le representa un margen de error pero a la vez se encuentra jugando un juego de azar para poder comprender que es lo que realmente requiere para su crecimiento y expansión tanto individualmente como a nivel de la organización.

### 3.1.2 Costo Energético.

Moles, menciona “La noción evidente de energía consumida en una acción ha vuelto a tomar interés psicológico en el momento mismo en el que esta energía aparece como potencialmente “rara”, es decir, susceptible de ser agotada o, por lo menos, limitada, incluso si esta rareza aun no ha entrado realmente en los hechos” (Moles, 1983 p. 52).

Es decir, para la organización le ha representado un costo energético que se puede ejemplificar a través de los constantes reprocesos dentro de los cuales se ve inmersa la operación de la organización, es decir, en cuanto al proceso de operación de la CGE, que se planteó en el capítulo anterior es rescatable mencionar que otro de los problemas detectados da cuenta de este costo.

***Falta conocimiento por parte de las áreas de trabajo de todos aquellos procesos establecidos dentro de las normas y políticas de la organización.***

Al no conocer la operación en todas sus partes y día con día realizar reprocesos en todas las áreas representa un costo energético para las partes involucradas así como para la organización no obstante el costo económico, temporal , psicológico y claro aquí entraría el mencionar el costo generalizado.

El no conocer los procedimientos y sin duda realizar las actividades diarias sin apego a políticas, va mermando los resultados y objetivos de la organización cometiendo constantes errores que en muchos de los casos son irreparables, ejemplo de esto y para Mapfre México (derecho reservado) se ha visto reflejado en la pérdida constante de clientes y cartera lo que significa una pérdida económica, volver a conocer y repasar aquellas políticas y procedimientos que en

teoría la organización conoce y aplica para sus actividades, es una energía implícita en sus procesos, energía desperdiciada y que constituye un costo

“Las nociones de costo nos parecen ahora como la integración de los actos humanos o emprendedores en un universo con recursos limitados, como la extracción hecha de este mundo para transformarlo” (Moles, 1983 p. 53).

### **3.1.3 Costo Temporal.**

Así mismo y no menos importante que los costos anteriormente mencionados, retomaremos el problema detectado en la CGE, y que es objeto de estudio de este capítulo, ***sus formas de operación y trabajo no son claras y en muchos de los casos pertinentes para su operación.***

Dada la importancia que es el conocer la operación con apego a las políticas y procedimientos de esta es necesario implicar la pérdida de tiempo que es un recurso no renovable y de gran impacto para la organización.

Para la CGE este es un factor decisivo que se ha visto mermado en los resultados de esta, ya que como se menciono anteriormente y por políticas se cuenta con un tiempo de respuesta para sus actividades, tiempo que no es respetado y a la par de no ser respetado refleja la pérdida en primera instancia de tiempo no renovable, en segunda instancia el no poder proceder a continuar con actividades que permitirían a la organización el poder realizar una contención de costos, y alcanzar objetivos.

Por poner un ejemplo, la CGE debe realizar la detección de posibles fraudes, para esta y si se cuentan con todos los elementos para la detección de alguno de estos se procede a la rescisión del contrato por en un tiempo no mayor a 30 días, teniendo en cuenta que se cuenten con todos los elementos necesarios para realizarla, en muchos de los casos por no contar con estos y recabarlos en tiempo y forma no se puede llevar a cabo la rescisión.

Esto implica la pérdida del caso en el sentido de que:

1. El caso no se rescinde por falta de elementos (costo energético).
2. Se da paso al pago de un caso que no procede (costo económico).
3. Se invirtió tiempo para recabar la información y los elementos para el caso, que al final del día no se logro el objetivo de rescindirlo (costo temporal, energético y económico).
4. Representa una frustración tanto para la organización como para el individuo no alcanzar los objetivos planteados como área y que se vera reflejado en los resultados planteados para la retribución económica al final del día (costo psicológico, económico, temporal, energético).
5. Finalmente por no llevar a cabo las políticas por parte de la organización y no contar con el conocimiento pleno de la operación se ve mermado el resultado de la organización y la CGE. (costo generalizado).

“Todo acto, todo objeto, todo servicio, toda ocupación humana, se traduce necesariamente en una disipación del tiempo”. (Moles, 1983 p. 49).

Es cierto, que la operación puede contar con huecos o trozamientos en su proceso esto implica que la comunicación no esta siendo alcanzada y utilizada como una de sus tantas facetas, es decir, como una herramienta que nos permita alcanzar los objetivos planteados (costo generalizado). Moles lo plantaría así “ El valor para mí, de los servicios del otro que esta puesto a mi servicio, esta ligado, no solamente al precio por hora de su trabajo si no a la suma de los tramites u operaciones legales y administrativas que yo debo efectuar para tener acceso a este servicio” (Moles, 1983 p. 49).

### **3.1.4 Costo Psicológico.**

“El costo psicológico, así parece, la movilización del aspecto mental del ser en comportamientos, para pasar de la inercia a la acción y a su cumplimiento. Es una especie de esfuerzo que el ser humano tiende, obscuramente, a comparar con el esfuerzo físico que realiza, el que sin embargo fundamentalmente diferente, pero al que deberá atribuir sus reservas, las cuales se agotan” (Moles 1983 p. 53).

Si bien es cierto toda acción representa un costo, energético, económico. temporal y claro como bien lo menciona Moles, el costo psicológico; pero este costo psicológico como representarlo ante la acción en una organización, es difícil no proyectarlo como el lo dice un esfuerzo del individuo ante las circunstancias que se le presentan en su día a día, dado que su acción esta ligada a un sin número de eventos; en el caso del problema detectado representa una ambigüedad y como se ha mencionado anteriormente la dificultad de no conocer el modo de operación correcto y estipulado ante las políticas de la organización. La forma de trabajo es la que plantea la organización, pero no necesariamente la correcta y esto se ha visto en el análisis y resultados de la organización ante el desarrollo de sus actividades; estas son ejecutadas para la satisfacción de la misma, no obstante que representan un error y frustración para el individuo por no contemplarlo en la forma de operación, este sólo es un elemento que conforma parte del proceso de la acción, visto desde este planteamiento sólo es un ente que ejecuta y es ahí donde entra el costo psicológico.

Su razonamiento y carga cognoscitiva contrasta ante las acciones de la organización, pudiendo plantear el razonamiento de Moles ante lo que el menciona como el costo cognoscitivo inmerso en el costo psicológico “esfuerzo intelectual de conocimiento del desarrollo de la acción, de toma de conocimiento de los datos de esta acción (percepción con desciframiento del medio ambiente, digestión de datos valorizados, toma de decisiones parciales, programación de la acción de manera racional)” (Moles, 1983 p. 56).



Así surge una discrepancia ante lo que se realiza como actividad del individuo y discernir ante lo que la organización le dicta, lo que su razonamiento, percepción y carga cultural le permiten visualizar y no como la organización lo plantea; moles refiere que el costo psicológico contiene los siguiente factores.

Los factores del costo psicológico son ciertamente la ansiedad, el riesgo, la espera, la perturbación, la originalidad, la programación; todos estos son elementos tomados en cuenta por una teoría de los actos” (Moles, 1983 p. 60).

Así y retomando lo anterior el individuo esta permeado por las diferentes opciones para el desarrollo de sus actividades, pero claro esta existe la política de la organización que debe ser respetada, tal y cual como ella lo dicta; el desciframiento de esta y compaginarla con todo aquello que como individuo converge en la organización es hoy por hoy el costo psicológico que esta inmerso ante la disyuntiva de cómo hacerlo.

### **3.1.5 Costo Generalizado.**

Ante el problema objeto de estudio detectado en el capítulo anterior es necesario comprender que todo acción representa un costo como lo plantea Moles, pero es cierto que la conjunción de cada uno de estos actos se ejemplifica de manera distinta dependiendo el caso, y como se ha descrito brevemente en los diferentes tipos de costos, para Mapfre México (derecho reservado) y en específico en la CGE se ha visto impactada ante los constantes cambios en su forma de operar, no obstante que se cuenta con una política de operación ya establecida y no conocida, representa un costo para la organización.

Estar operando mediante actividades no legitimas, contar con errores que se pudieron evitar y operar ante la incertidumbre de que día con día se cambia la política de operación.

Como individuo ante la organización este se ha visto impactado ante sus actividades y los resultados de estas, Moles menciona “El hombre actúa cuando su beneficio descontado, más o menos bien planeado, es superior al costo estimado del acto que efectuará “. (Moles, 1983 p. 60). Es decir, la retribución esperada ante sus actividades se ve mermada por no contar con una operación planificada y viable para la organización.

Y la organización también se ve afectada ante la inversión económica no redituable de sus actividades; su inversión no está dando los resultados esperados, los reprocesos implican una pérdida de tiempo, dinero, energía, y análisis de que se está realizando mal, (costo psicológico). La conjunción de todo esto es el reflejo de un costo generalizado para la organización “ Así el concepto de costo generalizado permite volver a tomar el análisis económico del comportamiento humano; este será esencial para establecer una teoría de los actos que quiera abarcar no solamente los actos “en gran escala” realizados por las empresas y debidamente planificados en lo que respecta a tiempo, dinero, recursos, energía, número de esclavos mecánicos (robots) o reales (esclavos, servidores, ejecutantes) si no también los actos realizados cotidianamente por el individuo; este en general, no realiza la contabilidad de los factores del costo generalizado, incluso si resiente oscuramente la existencia” (Moles, 1983 p. 61-62).

Es necesario comprender y tomar en cuenta este señalamiento de Moles para la organización; el individuo es un factor determinante, así como la comunicación para el desarrollo de las actividades, pero se requiere el análisis de todas aquellas circunstancias que envuelven al individuo, la organización y su operación; en esto recae la importancia del costo generalizado para la organización.

## **3.2. Comunicación Individuo y Grupo en la Organización.**

### **3.2.1 Organización.**

Si bien es cierto que pocos conocemos realmente la verdadera organización en la que hoy en día laboramos, es una realidad que dista mucho por parte del individuo el verdaderamente adentrarse en las entrañas de esta y conocer a fondo lo que realmente la conforma, como es percibida ante los ojos de los demás y claro esta de uno mismo.

La organización como lo es ya en si parte fundamental de la sociedad es sin duda un pilar importante para el desarrollo y crecimiento tanto de los individuos como en si mismo de ella misma, pues ambos dependen uno del otro para subsistir, la relación existente es pues el factor de análisis en la actualidad de cómo es que la organización mira a los individuos y como convergen con ella y viceversa, como los individuos la miran a ella.

Para esto es necesario conocer que tipos de organización se plantean o conocen, Bridges hace referencia los diferentes tipos de organización que en la actualidad se conocen y plantean; a través de estas descripciones se tipificará a la organización Mapfre México (derecho reservado) para poder comprender el ser y hacer de esta de una forma más clara.

Bridges menciona los siguientes tipos de carácter de la organización:

- Extravertida-Introvertida.
- Sensata –Intuitiva
- Pensante-Sensible
- Juzgadora o perceptiva

(Bridges, 2003 p. 27-45).

Con base en los perfiles anteriormente mencionados se planteo la tipificación retomando las características que se mencionan en cada una de las clasificaciones, es decir, se retomaron las características pertinentes y que se adecuan a la organización para representarla y llegar a una definición; claro es mencionar que existe la combinación de estas y las dieciséis diferentes opciones que nos pueden dar al combinar los perfiles para llegar a una definición más correcta; en el caso de Mapfre México (derecho reservado) se llego a la conclusión y con base en la técnica y los resultados obtenidos de esta que Mapfre México (derecho reservado) es organización que esta es una organización ENTJ, es decir, Extravertida, Intuitiva, Pensante y Juzgadora; dada la clasificación de la organización esta es como lo menciona Bridges: “ Se hace cargo de las situaciones y actúa de manera decisiva. Es tanto una fortaleza como una debilidad. Formula una estrategia basada en una comprensión intuitiva de la situación y después centra todos sus esfuerzos en lograr su objetivo. Sus acciones están impulsadas por la fuerza de voluntad, más que por la sensibilidad. Este tipo de organización suele ser mejor en la formulación de estrategia, algunas veces, más con la estrategia que con las tácticas o su propia implantación. De esta manera, la organización es casi siempre muy hábil en el análisis funcional, si bien no tanto en el análisis secuencial. (Bridges 2003, p 52-53).

Mapfre México (derecho reservado), se plantea como una organización que si bien responde ante su problemática, no lo es tanto ante la solución y continuidad de sus contingencias, se pierde en el proceso de dar la solución adecuada y si bien desperdicia recursos y esfuerzos innecesarios ante la problemática de no saber enfocar sus prioridades.

En el caso específico de la CGE; se adecua de igual manera a esta descripción, plantea estrategias oportunas y en buena medida conoce las soluciones necesarias a sus problemas, no obstante se pierde en el camino ante la

demanda de trabajo y ante la discrepancia y ambigüedad de las formas de operación de sus ser.

### **3.2.2 Individuo**

No es extraño hoy en día conocer que parte importante de toda organización es el individuo y como converge con ella, sin embargo parte de esta interacción radica en conocer de manera oportuna como este gatilla con su comportamiento las acciones de la organización y como esta las visualiza de una manera muy diferente.

En Mapfre México (derecho reservado), y en la CGE, el individuo converge de una manera muy peculiar, este es libre de interactuar de una manera libre y espontánea su satisfacción laboral, si partimos de la definición de Robbins, “Es el conjunto de las actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien esta muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste, quién está insatisfecho muestra en cambio actitudes negativas...”(Robbins, 1998 p. 36)

Partiendo de esta definición y en términos particulares su trabajo no es reducido a la orden y el mandato; este tiene libertad de elección en cierta medida, cuenta con la opción de posibilidades; claro siempre vigiladas y de modo alguno que no conflictuen los intereses de la organización.

Su interacción no es limitada y en muchos sentidos permite el crecimiento y desarrollo tanto personal como general; no obstante uno pensaría que con esta libertad la satisfacción dentro de la organización se vería reflejada en la productividad, dado el caso no lo es; por el contrario, “un análisis más cuidadoso indica que si la satisfacción tiene algún efecto positivo en la productividad, es bastante pequeño”. (Robbins, p. 37).

Pero como lo menciona Robbins, si la satisfacción laboral no es el detonante para que la productividad y desarrollo de la organización vayan en aumento, que es lo que se requiere analizar y poner a trabajar para que esta crezca; la respuesta implica muchas vertientes, dentro de estas se encuentra sin duda alguna la

personalidad, percepción y el aprendizaje de cada uno de los individuos de la organización.

Pero que son todos estos elementos, la personalidad se menciona como la combinación de atributos psicológicos que empleamos para clasificar a las personas (Robbin, p. 39). Y esta representa parte del ser y del individuo a través de todos aquellos elementos y características que lo conforman, claro esta que estás deberían ser compatibles con las de la organización y sus objetivos, la realidad es otra.

La percepción es el proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de los sentidos para dar significado a su entorno (Robbins, p. 44).

Aprendizaje, es cualquier cambio relativamente permanente ocurrido como resultado de la experiencia (Robbins, p. 47).

Derivado de la descripción de los elementos anteriormente mencionados y ya definidos podemos plantear que el individuo es una conjunción de intrínsecas caras del reflejo de la organización, es decir, esta se refleja a través de el o eso *debería ser*, dado que no es el caso esto implica un reordenamiento en el cual el individuo se ve inmerso en lo que es; y en lo que la organización quiere que sea.

Su carga cultural (personalidad, aprendizaje y percepción) es única y particularmente diferente para cada individuo; de ahí radica la riqueza y ambigüedad en cada organización, no obstante esto representa un conflicto generalizado cuando se trata de cambiar y adecuar cada uno de estos elementos a los estipulados e instituidos por la organización.

Mapfre México (derecho reservado), permite la interacción y conjunción de todos estos elemento, aunque en muchos de los casos no sean compatibles con los de la organización; claro es el caso que es detectado como diferente ante los parámetros permitidos para esta como organización; es manejado de una forma diferente y delimitante. Su jurisdicción de interacción no puede ir más allá de lo permitido por los estándares de la organización; en todo momento es sujeto de vigilancia, regulación, reordenamiento y prácticas cohesivas que terminan en la

mayoría de los casos por desertar o en el peor de los escenarios no permitiendo el crecimiento y desarrollo a nivel personal.

### **3.2.3 Motivación.**

Otro de los elementos que deben conformar el análisis de la organización desde un punto de vista comunicativo es la motivación; esta representa un elemento de estudio amplio dada su importancia e impacto en el individuo y para la organización.

“La forma en que el empleado interpreta su ambiente laboral (percepción) influirá en su grado de motivación, en lo que aprenda en su puesto y, por último, en su comportamiento personal en el trabajo”. (Robbins, p.48).

Pero que es la motivación, “es la disposición a hacer algo, y que esta condicionada por la capacidad de estos actos para satisfacer alguna necesidad individual” (Robbins, p. 52).

Y si esto se aplica para la organización y el individuo partimos de comprender que los individuos requieren de sentirse satisfechos ante sus necesidades de cualquier tipo; este planteamiento a dado paso a diversas teorías para analizar la situación de la motivación; de las más reconocidas se encuentra la de la teoría de de la jerarquía de necesidades de Maslow; postulando cinco necesidades básicas, las fisiológicas, de seguridad, sociales, estima, autorrealización, la teoría X y la teoría Y por MacGregor, la teoría de las tres necesidades de McClelland, etc.

De aquí que radique la importancia y conocimiento de la motivación dentro de la organización; esta implica un conjunto de posibilidades a desarrollar a partir del individuo y su referente de motivación ligado a los objetivos y deseos de la organización.

Pero es necesario hacer mención que la motivación como lo menciona Robbins, esta ligada a la cultura; no partimos de los mismos referentes dadas nuestras

necesidades y cada cultura es diferente; cabe mencionarlo ya que esta mención aplica para Mapfre México (derecho reservado); si bien es cierto la organización tiene sede en México, esta cuenta con muchos referentes de España, dado que su origen es de ahí, por lo cual se ve permeada en muchas de sus actividades de la cultura de este país.

Pero en concreto ya sea por cultura u en otro país la motivación implica conjugar los valores, creencias y referentes que cada uno de los individuos que convergen en la organización; esto con la determinación de estimular aquellas necesidades y a su vez ligarlas en el caso de las organizaciones con los objetivos de estas para su crecimiento y desarrollo a la par del individuo obteniendo una retribución en ambos casos, este planteamiento debería ser el óptimo para ambas partes.

### **3.2.4 Toma de decisiones.**

En este apartado se plantea la necesidad de comprender la trascendencia que tienen todas aquellas decisiones que se tienen desde los más altos directivos hasta aquellos puestos de operación que pudieran parecer insignificantes ante el organigrama de la organización.

Pero que implica la toma de decisiones, esta conlleva un grado de discrepancia ante la racionalidad de cada uno de los individuos que convergen en la organización. “Quien toma decisiones óptimas es racional, es decir, elige en congruencia con las restricciones particulares para dar el mayor valor a sus elecciones” (Robbins, p. 84).

La elección o toma de decisiones correctas implica tener en cuenta todas las posibilidades y circunstancias ante las cuales se tomara la decisión, es decir, que impacto y trascendencia tendrá la decisión no sólo para aquel que la toma, si no para todos aquellos implícitos en la toma de esta.



Mapfre México (derecho reservado) es una organización que plantea sus necesidades anteponiéndolas ante cualquier circunstancia, ya sea material o de carácter humano; esto la hace una organización poco racional, no visualiza más allá de aquellas alternativas que como organización le representen una ganancia.

Así mismo se ve implícito en su toma de decisiones las diferencias tanto personales como individuales, ante lo cual se ve distorsionada y alejada de una toma de decisiones racionales que verdaderamente representen una elección correcta.

Sus alternativas son limitadas y se ven empapadas de cuestiones personales y poco conocimiento de la necesidad ya sea el caso; se aleja de la realidad y sus sentimientos por plantearlo de alguna forma se mezclan de una manera subjetiva.

La misma jerarquía de la organización representa una limitante para esta y la toma de decisiones, así mismo es necesario mencionar la forma de visualizar de cada uno de los individuos y su carga cultural, dado que esto representa formas diferentes de comprender y tomar decisiones.

No será lo mismo la elección de un directivo a la de un operativo ante un recorte de personal; implica el conocimiento de las necesidades de cada uno de ellos y sin duda será diferente; “Las culturas difieren en términos de orientación temporal, importancia de la racionalidad, su creencia en la capacidad de la gente para resolver problemas y la preferencia por la toma colectiva de decisiones” (Robbins, p. 95).

En la toma de decisiones en Mapfre México (derecho reservado), esta además inmerso un selecto grupo que es el encargado de aquellas decisiones importantes, tanto como para los individuos, como para la organización; lo cual representa un alto grado de selección y una mínima posibilidad de racionalidad tomando en cuenta todos los elementos implícitos en una toma de decisión como lo sería para la organización.

Así podríamos retomar a Robbins y referenciar “ Pocas decisiones importantes son lo bastante simples o claras para aplicar los supuestos del modelo racional, de modo que los individuos buscan soluciones satisfactorias más que optimas, introducen sesgos y prejuicios en el proceso de decisión y confían en la intuición” (Robbins, 1998 p. 96).

### **3.2.5 Grupo.**

Partiremos de la definición de Grupo, “se define como dos o más individuos interdependientes que interactúan y se reúnen para alcanzar objetivos particulares. Los grupos pueden ser formales e informales. Por formal nos referimos al que esta determinado por la estructura de la organización, los grupos informales son alianzas que no están estructuradas ni determinadas por la organización. En el medio laboral, se forman de manera natural como respuesta a la necesidad de contacto social” (Robbins p. 102).

Derivado de la definición anterior debemos comprender que si bien es cierto un grupo es parte esencial en la organización; pero este se conforma a través de individuos; y como se menciona anteriormente en el apartado del individuo este se encuentra estructurado de todo ese compendio de características particulares inmersas en la organización, debemos entender que los grupos, se conforman de igual manera; pero al referirme a estos grupos se hace mención a los informales; ya que los formales son designados por la organización y se encuentran ya establecidos a partir del razonamiento de esta y fin de alcanzar sus objetivos planteados.

“Con frecuencia, los grupos se forman por que sus miembros tienen una o más características comunes y llamamos a estas formaciones grupos amistosos” (Robbins, p. 103).

No obstante la referencia que de aquí se ha mencionado con respecto al grupo e individuo es necesario mencionar que esta clasificación deriva de la percepción y mención de la investigación; ya que dada la estructura y conformación de Mapfre México (derecho reservado) no se permitió el análisis total de la investigación realizando esta de la manera parcial y objetiva a través de la información y observación más puntual que la misma organización permitió.

Pero por que es necesario un grupo en la organización; esto derivan por seguridad, estatus, autoestima, afiliación, poder, consecución de metas (Robbins, p. 102).

Así mismo estos pudiera parecer que se conforman como una congregación no ordenada, que por el contrario representan un elemento crucial en la organización y el alcance de sus objetivos.

Estos cuentan con una estructura bien definida, donde hay un rol de líder y se cuenta con papeles, normas, cohesión, y estatus. Mapfre México (derecho reservado) esta conformado por grupos delimitados y bien definidos; llama la atención que estos se conforman en la mayoría de los casos por estatus, poder y relación laboral, pocos grupos cuentan con una mezcla de los tres tipos anteriormente mencionados, y estos finalmente y al transcurso del tiempo no refieren una cohesión lo bastante sólida y comprometida que les permitan seguir siendo, es decir, se desintegran fácilmente dadas las circunstancias de sus necesidades y objetivos.

“Los estudios muestran constantemente que la relación entre cohesión y productividad depende de las normas referidas al desempeño que el grupo ha establecido” (Robbins, p. 107).

Así mismo el tamaño de los grupos en Mapfre México son reducidos y delimitados, dada la circunstancia del estatus y poder, característica esencial en la mayoría de estos. La composición de estos es más bien homogénea y pocos casos como se ha mencionada cuentan con diversidad de roles y papeles.

“La diversidad cultural parece ser un bien para las tareas que piden varios puntos de vista; pero estos grupos tienen más dificultades para aprender a trabajar juntos y resolver problemas” (Robbins p. 110).

No obstante estos grupos han podido converger e interactuar dadas las circunstancias y objetivos planteados por la propia organización; Mapfre México (derecho reservado) a implementado como una estrategia el combinar diferentes grupos, es decir, roles y personalidades a fin de lograr una cohesión e interrelación de estos; ubicando a los líderes de cada uno de estos grupos de forma estratégica y partiendo de la premisa de conocerse y colaborar de una forma conjunta a través de constantes cursos y proyectos de liderazgo y comunicación; apartado del cual nos referiremos a continuación.

### **3.2.6 Comunicación.**

“El éxito de cada empleado se define en términos de su desempeño laboral, y para desenvolverse bien como miembro de un equipo debe **comunicarse** en forma abierta y honesta, enfrentar las diferencias, resolver conflictos y sublimar las metas personales para el bien del equipo” (Robbins, p. 131).

Si bien es cierto y en los capítulos anteriores se ha mencionado constantemente a la comunicación como una forma de reordenamiento al interior de la organización y su fin de facetas como una herramienta, pero no la única, a fin de mejorar las relaciones del individuo con la organización, esta ha sido desplazada y se ve meramente como un recurso de adorno e información para la organización.

Poco valor se le ha designado para el desarrollo de las actividades dentro de la organización, Mapfre México (derecho reservado) no es la excepción y si bien la ha contemplado como un elemento que puede potencializar a través de sus implementaciones, no ha podido encauzarla de una forma que le permita

redireccionar el verdadero objetivo de esta comunicar lo que realmente es necesario y no como una forma de poder y dominación.

“La comunicación es más que el mero impartir significados, también hay que entenderlos” (Robbins, p. 135).

Mapfre México (derecho reservado) ha tratado de implementar la cultura de la comunicación como una forma de la designación de actividades para dentro y fuera de la organización, no obstante la forma de realizarlo a sido través de la coerción y trozamiento del individuo, el cual se ve restringido por las políticas y formas de operación tajantes que no van más allá de la designación de su forma de operación, pero deja de lado la función de la comunicación.” La comunicación que se da en grupo es un mecanismo fundamental para que muestren sus frustraciones y sus sentimientos de satisfacción; por lo tanto, brinda una vía para la expresión de emociones y el cumplimiento de las necesidades sociales” (Robbins, p. 136).

Por lo anterior podemos mencionar que la comunicación existente en Mapfre México (derecho reservado) parte de la premisa de ser hacia abajo, es autoritaria, “La comunicación hacia abajo es la que fluye de cierto nivel en el grupo o empresa hacia uno inferior” (Robbins, p. 138). No permite la desviación y orientación de otra forma, por lo cual esta se ve instruida a seguir su fin y propósito la obtención de los objetivos de la organización pasando por todo aquello que interfiera con la obtención de estos.

Así mismo esta comunicación debería contar con diversas características que permiten que esta se realice de manera efectiva, en el caso de Mapfre México (derecho reservado) no logra alcanzar las características necesarias para su realización de manera efectiva. Esta se ve trozada ante la manipulación de la información a conveniencia del informante y los resultados que pueda obtener de esta, caso singular ya que no se permite que dicha información sea universal, esta es sólo recibida por una parte selectiva de la organización y del informante,

aunado al estatus dentro de la organización y el fin con el cual se brinda la información.

Así mismo se ve permeada por matices del estado de ánimo que en la mayoría de los casos; podría decirse es sexista ya que la fuente de la información en el caso de la CGE deriva de una mujer, dado el caso dentro de esta intervienen factores culturales y de sexo que a veces deben descifrarse a cuenta gota, teniendo en cuenta la susceptibilidad del receptor, percepción y aprendizaje que el individuo contenga al momento de recibir la información o el mensaje.

“El punto es que, aun cuando usted y yo hablemos en español, nuestro uso de la lengua esta lejos de ser uniforme” (Robbins, p. 145).

En la CGE, y Mapfre México (derecho reservado) impera la utilización de un lenguaje e información a través de tecnicismos que en la mayoría de los casos resultan complejos e indescifrables para el receptor. Y si a esto se suma la complejidad y lineamiento de la comunicación descendente, en donde no es permitida la retroalimentación, el lenguaje es complicado se deriva en un fuerte problema y falta de entendimiento de todas las partes involucradas. Esto recae en reprocesos que como ya se menciona en el problema y objeto de estudio de este capítulo se centra la investigación: ***sus formas de operación y trabajo no son claras y en muchos de los casos pertinentes para su operación.***

### **3.2.7 Liderazgo.**

Es necesario reconocer que dentro de los grupos y como parte fundamental de ellos se cuenta con un líder el cual coordina y regula la estructura de los individuos inmersos en el grupo, pero que es el liderazgo, “Es la capacidad de influir en un grupo para la consecución de metas”. (Robbins, p. 151).

Derivado de lo anterior es necesario referir que dentro de los grupos debemos concebir al liderazgo como una característica que representa en parte la

orientación del grupo, así mismo el líder puede surgir o ser designado por la propia organización, es decir, existe el liderazgo formal e informal. Mapfre México (derecho reservado), como en todas las organizaciones contempla a sus líderes o responsables de las tareas que conlleven a la organización a la obtención de sus objetivos, a la par de estos pueden surgir y representar de otra forma a la organización, los líderes informales que en muchos de los casos adquieren mayor distinción y reconocimiento que los propios designados por la organización.

El liderazgo contempla ciertas características que debe tener aquel que se nombra como líder, se han realizado estudios y teorías con respecto a las características que debe contener este para referirse en relación a un buen liderazgo, sin embargo se ha llegado a la conclusión de que “ El liderazgo no siempre es importante. Los datos de numerosos estudios demuestran en conjunto que en muchas situaciones, el comportamiento que muestran los líderes es irrelevante “(Robbins, p. 165).

Así se plantea la necesidad y existencia de un líder siempre y cuando sea necesario o la misma situación lo requiera y permita.

En Mapfre México (derecho reservado) se recalca la existencia de líderes dado el estatus y poder dentro de la organización, no obstante que en muchos de los casos no es necesario y no se requiere su instauración. Lo anterior denota falta de cohesión, confiabilidad para los individuos, sus formas de operación e interacción para dentro de la organización. Así mismo esto repercute en un liderazgo autoritario sin fundamento y que en muchos de los casos representa la imposición de la propia organización ante la necesidad de un orden y supervisión constante que no permite la operación correcta, aunado a la poca experiencia de los líderes designados resultando en una ambigüedad e incertidumbre ante las estructuras implementadas por la organización y su estrategia de contar con aquellos personajes que se encuentran lejos de contemplarse como líderes.

“El modelo de la ruta a la meta brinda un marco para explicar y predecir la eficacia del liderazgo que ha echado sólidos cimientos empíricos. Reconoce que el éxito

del líder depende de que ajuste su estilo al medio, así como de las características de los seguidores” (Robbins, p. 166).

Los líderes en Mapfre México (derecho reservado), se encuentran instituidos de manera tajante por la organización, el liderazgo imperante es el autoritario y controlador; en cuanto al liderazgo informal se presenta de una forma poco visible, es detectado, pero a su vez se regula por medio del líder formal; el cual no permite el crecimiento y desarrollo del líder informal a excepción y en el caso de las operaciones designadas por la organización ante la consecución de objetivos.

Es decir, su participación es manipulada a través de las necesidades de la organización y sin duda del propio líder formal, el cual interviene dado el caso y conveniencia, se presenta como un adorno estipulado por la propia organización, opera mediante el líder informal y las decisiones de este.

Finalmente es necesario replantear que no siempre es el líder formal el que controla el poder y decisiones pertinentes para la organización; pero sin duda es el representante reconocido por la organización y al cual se le reconoce e identifica.

### **3.2.8 Poder.**

De los elementos anteriormente mencionados e instituidos dentro del grupo se encuentra un elemento intrínsecamente obligatorio a mencionar para comprender la estructura y orientación del grupo, este es el “poder” si bien es cierto y como se menciona en el apartado anterior el liderazgo requiere del poder, ya que es un mecanismo detonante para la obtención de resultados que impera en la organización como una forma de manipulación y obtención ya sea el caso o forma de utilizarlo para conseguir algo.

Pero es necesario comprender que dentro de la organización el poder va ligado ampliamente al liderazgo pues uno necesita de otro para ejercer sus funciones,



“¿Cuáles son las diferencias entre liderazgo y poder? Una se relaciona con la compatibilidad de metas, pues el poder no las necesita, sólo requiere dependencia, mientras que el liderazgo exige alguna congruencia entre los objetivos del líder y los del seguidor. La diferencia está en la dirección que ha tomado la investigación de los dos conceptos” (Robbins, p. 168).

Pero es el poder es adquirido o designado, este normalmente y en las organizaciones es designado ante el jefe y el tiene el control ya que tiene la capacidad de tomar decisiones sobre el subordinado, es decir el poder puede ser legitimado, “consiste en el poder que se adquiere por la posición que se ocupa en la jerarquía formal de la empresa” (Robbins, p. 170).

No obstante este poder se pensaría es el más conocido dada la estructura de la organización, pero se contemplan otros tipos de poder, como el de retribución o recompensa al realizar actividades y obtener cierta gratificación, el poder del experto o información y conocimiento de las actividades, el poder de referencia, al identificarnos con ciertos personajes ejercen autoridad sobre nosotros, pues le admiramos. Estas clasificaciones derivan de las categorías planteadas por French y Raven.

De esta manera identificamos diferentes tipos de poder que dado sea el caso intervienen en la dependencia de aquellas situaciones que se presenten ante el individuo y la organización.

Planteando esta lógica se puede advertir que en las organizaciones interviene en gran medida la posición y estatus en el cual el líder tenga acceso al poder; o en contraste el individuo dentro de la organización y su posición ante las circunstancias le pueden representar la toma de decisiones que le permitan gozar y adquirir poder.

En la organización Mapfre México (derecho reservado) se visualiza el poder instaurado a través de la jerarquía y posición dentro de la organización, no obstante y como se menciono como un de los problemas detectados en la

organización en el capítulo anterior punto siete: ***La jerarquización y poder son un obstáculo constante ante las actividades de la organización.***

Para Mapfre México (derecho reservado) el estatus y nivel dentro de la organización deriva en un problema constante ante las formas de operación y desarrollo de las actividades diarias; no se permite la racionalización y toma de decisiones que permitan el flujo correcto tanto de la comunicación como del entendimiento y cohesión por parte de todas las partes involucradas dentro y fuera de la organización para su operación.

El problema detectado va mas allá de una simple relación de dependencia, se instaura en la necesidad, falta de objetividad, y orientación por parte de los lideres y responsables encargados de la toma de decisiones o de aquellos que tienen en sus manos el poder ya sea legitimado o por poder experto; se pierde la dirección hacia los objetivos, tanto generales como particulares de la organización y del individuo, por ese pequeña o monumental participación de poder que se pueda obtener, dadas las circunstancias del individuo dentro de la organización.

Así mismo y en específico para la CGE, el poder representa la herramienta que ejecuta día a día la toma de decisiones de la operación dentro de la organización, implica su razonamiento a través del poder como su forma de comunicación, y muy lejos esta de analizar el camino del cual hace uso para realizar a cabo sus actividades, pero sobre todo de interacción ante los individuos y la organización, no permite la retroalimentación sólo designa y ejecuta a través de la lógica de no aceptar la discrepancia y la congruencia con ella de lo que se designa por parte de sus actividades.

Sin duda el poder es una herramienta de control que permite ejecutar dentro de la organización actividades y operaciones que en muchos de los casos no sean las más pertinentes. No obstante la mención y referencias que se han utilizado para comprender y tipificar al poder nos visualizan que el uso de este puede ser

determinante para la ubicación de la organización y el individuo ante sus formas de interacción, pero de manera más tajante para su forma de comunicación.

El poder representa en cierta forma hacer política dentro de la organización como lo menciona Robbins (1998), “Entre menos confianza haya en las organizaciones, mayor será el grado de comportamiento político, Así, una confianza elevada debe suprimir el nivel de las actividades políticas” (p. 176).

“En las organizaciones gente con intereses divergentes se reúnen por conveniencia, con el fin de lograr sus propósitos cometidos afectando la organización. A esto se llama “coaliciones”, y pueden llegar a ser dominantes que controlan importantes áreas de la política” (Morgan, 1998 p. 140).

Retomando las referencias de Morgan y Robbins, el poder interviene de una manera determinante en la organización y para sus actividades; repercute en los individuos y sus interacciones y claro esta en su forma de comunicación para y con la organización.

### **3.2.9 Negociación.**

Como se ha visto en los diferentes apartados de este capítulo, los grupos intervienen en diferentes actividades y una de estas es la negociación, “en las organizaciones actuales, basadas en equipos y en las que los miembros deben trabajar cada vez más con compañeros sobre los que no tienen ninguna autoridad directa, y con los que quizá ni siquiera comparten el jefe, las habilidades de negociación se vuelven cruciales” (Robbins p. 190).

Mapfre México (derecho reservado) y la CGE intervienen día con día en este proceso, dadas las actividades y objetivos de dicha coordinación; dentro de sus principales funciones de encuentra la contención de costos, es decir, se negocia día con día para que los beneficios sean derivados para la organización, se realiza la negociación distributiva, en donde esta buscara y negociará a toda costa el menor gasto y la obtención del mayor beneficio.

Pero de igual manera y dado la pertinencia de las actividades y los individuos involucrados en dicha negociación también puede presentarse la negociación integradora; esta permite contar con diversas opciones a fin de llegar a un consenso en el cual ambas partes ganen, es decir, el acuerdo permita la ganancia en todos los sentidos,

La negociación en el caso de Mapfre México (derecho reservado) y la CGE; que es el área de estudio de esta investigación pone en la mesa la importancia de las negociaciones efectivas y puntuales para la organización.

Esta actividad en el grupo y la organización juega un papel fundamental para la cohesión, tanto de los grupos como de los individuos y sus actividades, sin más representa para la organización una particularidad a tomar en cuenta si planea realizar algún cambio y posición de lo que es la organización, tanto para los individuos como para ella misma.

La negociación permite abrir las pautas de las posibilidades del equilibrio ante lo que dicta y ordena la organización para el individuo, como lo que este necesita y demanda.

Sin embargo la negociación a veces se puede ver mermada por ciertos elementos inherentes ante el desarrollo de la misma, estos pueden partir desde la personalidad de aquel con el cual se negocia, hasta la cultura, la información que se tenga de la negociación, las posibilidades que se presentan para esta y hasta la confianza que representa la oferta para el negociador.

Así y dentro de la organización día con día se realizan negociaciones; en beneficio de la organización, para el individuo o para ambos, pero de esta dependen en gran medida las relaciones interpersonales y aquellos factores que como bien ya se mencionaron permitan que la negociación sea productiva.

En Mapfre México (derecho reservado) la negociación es una arma hábilmente utilizada para y por la organización y hacia los individuos que interactúan con ella; en la mayoría de los casos siempre maneja el tipo de negociación distributiva, en la cual obviamente siempre busca su mayor beneficio; pero su a su vez y en algunos casos permite la negociación integradora a través de sus grupos e individuos, con el fin de lograr un equilibrio y participación de todas las partes involucradas a fin de llegar a un consenso.

La negociación permite dar solución a los conflictos que dentro de la organización se generan e impactan al individuo y de igual manera a la organización, sin embargo representan la falta de comunicación y razonamiento ante ciertas discrepancias del individuo con la organización, pero también por parte del propio individuo con los demás, debido a su percepción, razonamiento, cultura, aprendizaje y visión que tenga ante las circunstancias y problemas que se le presenten.

La negociación puede abrir verdaderos caminos para la comunicación, pero de igual manera puede crear una barrera delimitante ante la organización y el individuo y en el peor de los casos para la comunicación.

Visto en esta dirección la negociación da cuenta de otro de los problemas detectados en el capítulo anterior y ejemplifica de manera contundente lo que una mala negociación puede generar, en el punto ocho que se menciona como problema detectado: ***Las interacciones y formas de comunicación se ven trozadas por la falta de conocimiento y especialización dependiendo la operación.***

Finalmente “El contexto cultural de la negociación influye en buena medida en el grado y la clase de preparación, el acento relativo en las tareas o las relaciones personales, las tácticas empleadas e incluso en el momento de llevarla a cabo” (Robbins, p. 194).

### **3.3 Análisis cuantitativo de la Comunicación.**

#### **3.3.1 Canal de comunicación.**

Como se ha planteado en el transcurso de este trabajo existen diferentes tipos de relaciones e interacciones que tiene tanto el individuo, con la organización, los grupos y ensamble entre estas partes; derivado de esta relación se presentará en análisis de los canales de comunicación en Mapfre México (derecho reservado) y en específico de la CGE especializada objeto de estudio dentro de la organización.

Primeramente se deberá plantear que dada la estructura y conformación de la propia organización este análisis esta planteado de la forma más objetiva y parcial ante las peculiaridades que representa el obtener cierta información por parte de la organización, no obstante planteamos el canal de comunicación que se percibe e identifica a través de la observación de las formas de interacción y comunicación dentro de la CGE.

#### **3.3.2 Canal de comunicación.**

Es necesario mencionar que por las características de Mapfre México (derecho reservado) su canal de comunicación representa sobre todo los medios electrónicos es decir, el canal más utilizado por la organización es a través del correo electrónico dentro de los cuales se engloban los dispositivos móviles (BlackBerry con acceso a correo), así como tablet, teléfonos celulares y nextel.

La organización hace uso de la tecnología en su totalidad como el canal más representativo de su comunicación; posteriormente mencionaríamos los comunicados; pero estos de igual manera de hacen del conocimiento de la organización a través del correo electrónico.

Es decir, la red de comunicación existente dentro de la organización esta en virtud tanto del nivel jerárquico que se tenga dentro de la organización, ya que dado el caso se disponen y designan tanto los dispositivos como las herramientas y formas de comunicación.

La organización con base en su estructura funciona y se comunica en línea descendente y vertical, es decir de arriba hacia abajo, siendo esto factor determinante en la comunicación pues pocas veces esta se lleva a cabo de forma horizontal y que pueda ser reciproca.

Finalmente se hace referencia a la revista o boletín que Mapfre México (derecho reservado), hace llegar a todos sus colaboradores de manera impresa.

Cabe mencionar que el uso de medios electrónicos como su principal canal de comunicación recae en la necesidad de optimizar costos; a la par de llevar un control de aquellas formas de interacción que se dan por parte de la organización con sus colaboradores.

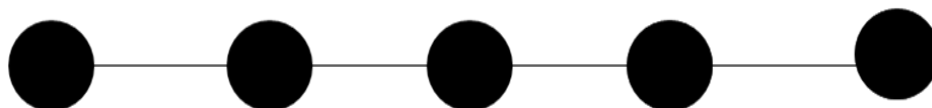
### **3.3.3 Red de comunicación.**

Dada la estructura y organización de Mapfre México (derecho reservado); su red de comunicación es representada a través de una cadena dado la propia jerarquía de la organización. La comunicación es descendente y por niveles dependiendo, el área y actividades; pero a su vez esta cadena puede ser horizontal o vertical.

En el caso de la CGE; también se cuenta con una red de comunicación presentada a través de una cadena, es decir, la comunicación deriva por parte del director hacia sus responsables de forma descendente y en cadena,

posteriormente; y de igual forma descendente, la comunicación va de los responsables a todas las coordinaciones pero de una forma horizontal en cadena.

Finalmente la comunicación sigue en forma de cadena de nueva cuenta descendente pero ahora hacia los niveles operativos.



### **3.3.4 Estructura de comunicación.**

La estructura de comunicación que se observa y plantea en Mapfre México (derecho reservado); bajo la estructura que permea la propia organización hace referencia a una cadena también, dado que no existe una probabilidad de retroalimentación, derivado de la jerarquía y poder propiamente designados por el estatus; es decir, no hay un intercambio y posibilidad de que esto pueda ocurrir; más adelante esto nos dará cuenta de la problemática detectada dentro de la organización y en específico en la CGE.

Así mismo nos da pauta para justificar el uso de la técnica para la auditoría comunicativa en relación a las características y particularidades de Mapfre México (derecho reservado) como organización.

### **3.3.5 Auditoría Comunicativa.**

Derivado de la comunicación ejemplificada anteriormente y con base en las redes y estructura de la comunicación en Mapfre México (derecho reservado) se realizó una auditoría comunicativa con base en la información recabada a través de la selección de una técnica cuantitativa para medir la comunicación, no obstante esta



auditoria esta basada en la información recabada a través de la técnica seleccionada.

Sin embargo y como se ha referido anteriormente, que dada la estructura de la organización, sus peculiaridades ante la solicitud o recolección de datos que permitan dar cuenta de lo que como organización permite conocer y mostrar sobre su comunicación, a través de sus políticas y procedimientos y su información es reservada y confidencial, se determino el uso de la técnica de Habilidad en la comunicación escrita, cabe mencionar, que si bien es cierto esta auditoria comunicativa, quedará parcialmente limitada a la información y observación de la interacción de los individuos, grupos para con la organización; se realizará de la manera más objetiva y concisa a través de los datos que más adelante se presentaran.

Primeramente es necesario mencionar brevemente y dar cuenta de cada una de las técnicas para realizar la auditoria comunicativa, para poder justificar la selección de la técnica a razón de ser la más pertinente derivado de la naturaleza de la organización y su estructura.

### **Incidentes críticos.**

Los incidentes críticos son reportes o descripciones que la gente hace de sus propios comportamientos, los cuales son grabados y clasificados de acuerdo a su efectividad para alcanzar el desempeño deseado (Timm, 1986 p. 17).

Esta técnica da cuenta de la discrepancia de ante las actividades realizadas y como deberían llevarse a cabo; dado la naturaleza, franqueza y sinceridad que se requería para la técnica se descarto por no ser una opción viable de poder llevarse a cabo tanto por la falta de veracidad que podría reportar de llevarse a cabo y por las limitantes que la organización plantearía así como por ser parte de la

confidencialidad de la organización Mapfre México (derecho reservado) ante el uso de información de sus actividades para el exterior.

### **Mediaciones comunicativas.**

Esta técnica reporta y da cuenta de las acciones comunicativas en cuanto frecuencia en cierto tiempo que se lleva a cabo esta actividad.

Se descarto por considerarse una técnica redituable en el sentido de no contar con la autorización por parte de la organización de llevar un registro de las actividades dentro de la organización y considerarse de igual manera poco pertinente al estar monitoreando constantemente la información y actividades de la organización para dar cuenta de estas ante un reporte. Mapfre México (derecho reservado), no permite a través de sus políticas ventilar la información de sus actividades.

### **Clima comunicativo.**

Esta técnica hace referencia al análisis del clima comunicativo a través de la satisfacción o insatisfacción del individuo, y las discrepancias, utilizando la escala likert-tape, enunciado en la cual se responde si s esta de acuerdo o en desacuerdo en referencia a ciertos tópicos.

Esta técnica se descarto por no poder contar con la autorización de la organización de aplicar cuestionarios que evidencien la satisfacción o insatisfacción del individuo y mucho menos dar cuenta de las discrepancias ante la organización; así mismo y como se ha mencionado en los apartados anteriores la información que Mapfre México (derecho reservado) no comparte información confidencial de sus actividades.

## **Flujo de información.**

Esta técnica esta basada en la obtención de datos a través de la dirección y ruta del mensaje o también conocida como Canales Episódicos de comunicación en Organización (ECCO). Se traza la ruta del mensaje a través de la organización, dando seguimiento y pudiendo detectar de manera lógica y previendo a futuro como fluirán los mensajes.

Dadas las características de la técnica y por tener que intervenir a través del seguimiento del mensaje en la organización no se considero una técnica viable y pertinente que podría aplicarse, no pudiendo tener la certeza del seguimiento del mensaje al hacer referencia de la ruta por la organización. La estructura y políticas de Mapfre México (derecho reservado), no lo permiten dado las particularidades con respecto a la información y como se maneja esta dentro de la organización.

## **Comunicación interpersonal.**

Esta técnica permite evaluar nuestra comunicación cara a cara, analizando nuestras interacciones comunicativas por medio de una grabación, pudiendo rescatar aquellas acciones que no son detectadas al momento de nuestra comunicación.

La técnica requiere una apertura por parte del individuo a grabar y referir sus acciones u omisiones a través del estudio de la grabación.

Por contemplar una total apertura por parte del individuo ante el análisis de sus interacciones y como herramienta se emplea la grabación o representación de sus actividades esta técnica no se considero factible su elección, dado que la

organización no permitiría la grabación de sus actividades y mucho menos contar con elementos grabados de estas no se considero pertinente el uso de esta técnica.

### **Juntas y conferencias.**

Esta técnica refiere evaluar la practicidad y efectividad de un líder después de cierta conferencia o junta; así como la calidad de la reunión.

Sin embargo esta técnica requiere de la participación de los integrantes para evaluar, dado que los integrantes de la organización Mapfre México (derecho reservado) conocen las repercusiones ante ser evaluados y la confidencialidad de la información por parte de la organización no se considero fuera una técnica adecuada y que permitiera de una manera objetiva confirmar los resultados para evaluar la comunicación.

### **Resúmenes y presentación oral.**

Esta técnica se basa en la retroalimentación, posterior a una presentación pudiendo esta ser grabada por lo menos la primera vez, asegurando la habilidad oratoria y la facilidad de palabra.

Como se menciona anteriormente, dado que para recibir retroalimentación se requiere de un mente abierta y la retroalimentación debe provenir de alguien calificado, no se consideró como una técnica apropiada a aplicar en la organización; ya que esta implica también el análisis y contenido de la información expuestos, así como la grabación aunque no rigurosamente necesaria para evaluar la presentación. Las políticas de Mapfre México (derecho reservado) no permiten ventilar la información de sus presentaciones y mucho menos el grabarlas, no obstante la mayoría de los oradores son directivos que no permitirían

la crítica y retroalimentación por lo menos no por alguien que no se encuentre altamente calificado.

### **Habilidad para escuchar.**

Esta técnica esta basada en la habilidad para escuchar, se requiere de por lo menos dos personas, para comparar lo que oímos, contra el mensaje enviado.

Se requiere que cierta persona exponga un mensaje en relación a información del trabajo y posteriormente pasar el mensaje a otra persona.

Finalmente se evalúa que tan fidedigno llego el mensaje, partiendo del mensaje original.

Esta técnica no se considero tampoco pertinente ya que si bien se evalúa la fidelidad del mensaje no nos permite ir más allá de intervenir en acciones comunicativas referente a los mensajes y la comunicación que se transmite.

Aunado a que la organización no permitiría la evaluación y contenido de sus mensajes por considerarse información confidencial y dado la estructura de la organización se cuenta con muy poca apertura por parte de Mapfre México (derecho reservado) para ser evaluada ante sus formas de comunicación internas.

### **3.4 Comunicación escrita.**

Está técnica esta conformada por el análisis de sus dos vertientes, el análisis de cartas y memos y la habilidad en la redacción y lectura de mensajes.

Dado las particularidades de la organización y la estructura de Mapfre México (derecho reservado) ante el manejo de su información y el acceso para poder

realizar un análisis comunicativo de la organización se eligió esta técnica en su modalidad de habilidad en la redacción y lectura de mensajes.

Teniendo en cuenta que toda respuesta e información a la cual se puede tener acceso es enviada, publicada o ventilada por la organización conforme a sus políticas.

Por lo anterior se decidió evaluar la habilidad en la redacción y lectura de aquellos mensajes que son enviados por parte de la CGE; objeto de estudio de este trabajo; tomando una muestra de aquella información que es enviada como respuesta a través de cartas.

No obstante es necesario mencionar que la muestra seleccionada partió del análisis de estas cartas enviadas los días lunes y viernes por considerarse los días con mayor afluencia de envío de este tipo de respuestas.

Seleccionando así una carta de respuesta tanto de los días lunes y viernes en un período que va de enero a junio del presente año, teniendo así una muestra de 48 cartas analizadas en su habilidad para redacción y lectura de mensajes.

No obstante es necesario mencionar que la información aquí presentada es sólo un análisis comunicativo de la forma de redacción; en ningún momento se presentará información confidencial por parte de Mapfre México (derecho reservado) dado el manejo de su información y confidencialidad.

Se realizó el análisis de cada una de estas cartas presentando los resultados obtenidos en la siguiente tabla:

| <b>No DE<br/>CUESTIONARIO</b> | <b>INDICE DE<br/>ACELERACION<br/>NEBULOSA</b> |
|-------------------------------|---|
| <b>1</b>                      | 13.2  |
| <b>2</b>                      | 12.8  |

|           |      |
|-----------|------|
| <b>3</b>  | 10.8 |
| <b>4</b>  | 13.2 |
| <b>5</b>  | 11.2 |
| <b>6</b>  | 10.8 |
| <b>7</b>  | 11.2 |
| <b>8</b>  | 12.4 |
| <b>9</b>  | 11.3 |
| <b>10</b> | 12.3 |
| <b>11</b> | 12.4 |
| <b>12</b> | 13.2 |
| <b>13</b> | 12.8 |
| <b>14</b> | 13.2 |
| <b>15</b> | 12.3 |
| <b>16</b> | 10.4 |
| <b>17</b> | 13.2 |
| <b>18</b> | 12.8 |
| <b>19</b> | 11.6 |
| <b>20</b> | 13.6 |
| <b>21</b> | 12.4 |
| <b>22</b> | 11.2 |
| <b>23</b> | 12.4 |
| <b>24</b> | 11.2 |
| <b>25</b> | 12.3 |
| <b>26</b> | 10.4 |
| <b>27</b> | 13.2 |

---

|              |                |
|--------------|----------------|
| <b>28</b>    | 12.8           |
| <b>29</b>    | 13.3           |
| <b>30</b>    | 11.2           |
| <b>31</b>    | 12.4           |
| <b>32</b>    | 12.8           |
| <b>33</b>    | 11.6           |
| <b>34</b>    | 13.6           |
| <b>35</b>    | 12.3           |
| <b>36</b>    | 12.8           |
| <b>37</b>    | 13.2           |
| <b>38</b>    | 12.8           |
| <b>39</b>    | 10.8           |
| <b>40</b>    | 12.4           |
| <b>41</b>    | 11.3           |
| <b>42</b>    | 12.3           |
| <b>43</b>    | 10.4           |
| <b>44</b>    | 13.2           |
| <b>45</b>    | 13.6           |
| <b>46</b>    | 12.3           |
| <b>47</b>    | 13.6           |
| <b>48</b>    | 13.3           |
|              | 589.8          |
| <b>TOTAL</b> | <b>12.2875</b> |

---



Como se puede observar el índice de nebulosidad es alto y no pertinente para la comunicación que es transmitida a través de un medio escrito; aunado a la poca claridad que refiere la información para el lector.

La comunicación empleada a través de estos medios debe ser lo más clara, entendible y precisa; dependiendo el tipo y comprensión de nuestros públicos.

### **3.5 Carácter Organizacional.**

Para poder plantear en este apartado el carácter organizacional de Mapfre México (derecho reservado), tendremos que remontarnos a realizar mención en cuanto lo que se ha descrito y mencionado de los individuos y grupos dentro de la organización y en específico de la CGE; pues estos conforman y representan a la organización a través de sus comportamientos, interacciones y comunicaciones.

Con base en la metodología utilizada para la realización de la auditoría comunicativa que se realizó en la organización se puede advertir que esta es una organización dada su estructura y que en el capítulo dos de esta investigación se ha desarrollado más ampliamente totalmente estructurada en cuanto a sus políticas y formas de interacción, se rige por un reglamento que se pretende seguir al pie de la letra, no obstante esta orientación se aleja de la realidad al contraponerse ante sus interacciones comunicativas como organización, pues esta se plantea como estructuralmente abierta al cambio y las posibilidades de permuta ante las contingencias.

Es una organización que si bien plantea una estrategia a seguir como se ha mencionado en los apartados anteriores no fundamenta su proceder y se pierde ante el trabajo diario y su adaptación ante las necesidades que se le van presentando en el día a día.

Requiere de constantes reprocesos de sus acciones diarias pues no define cual le sea el más correcto y apropiado, sin embargo requiere de una constante presión de las actividades con los individuos, empleando el poder y el modelo jerárquico de la propia organización ante el cual demanda la realización de sus actividades.

Su comunicación se ve trozada ante la constante represión de otras formas de interacción, que no permiten la ambigüedad, pero que si dan paso a la incertidumbre del individuo por no terminar de comprender que es lo que se le demanda como lo correcto para la organización.

Mapfre México (derecho reservado), se encuentra caracterizada como una organización como sistema político por retomar a Morgan y como el lo menciona, “Las ambiciones, estructura, tecnología, el diseño de funciones, estilo de liderazgo, y otros aspectos aparentemente formales del funcionamiento de la organización tienen una dimensión política, tanto como el juego y los conflictos políticos más obvios” (Morgan, 1998 p. 183).

Es decir la tipología que presenta Mapfre México (derecho reservado), se ejemplifica de una manera tajante ante el uso del poder como ya se había mencionado anteriormente; es la forma de comunicación de la organización, este representa la forma de constituir y ser de esta, alrededor de este giran y se identifica la forma de acción y la comunicación pertinente y permitida para esta, según las políticas y procedimientos de la propia organización.

Así mismo se debe plantear que ante las particularidades de Mapfre México (derecho reservado) esta tipología parte de un estudio lo más objetivo y ecuánime que se deba de plantear para el análisis y metodología empleados para la investigación; ya que si bien es cierto la información de la organización es totalmente confidencial y reservada por parte de esta, represento adecuar la metodología y herramientas a utilizar de la forma más viable para el estudio.

Por lo anterior se puede determinar que Mapfre México (derecho reservado), esta situada y con base en los resultados de la investigación, como una organización totalmente estructurada y cerrada ante cualquier forma de comunicación e interacción, que no sean las ya planteadas por ella; presenta un alto índice de discrepancia ante lo que plantea ser y lo que quisiera ser.

Representa una total jerarquía de estatus e imagen bien adecuados para venderse, pero más allá de sus operaciones, su comunicación es deficiente, problemática y confusa.

Es una organización que requiere constante adecuación pero sobre todo manejar las posibilidades de esta negociación a través de verdaderos canales de comunicación no intervenidos y manipulados por el poder y jerarquía que imperan en la organización.

### **3.6 Carácter Individual.**

De igual forma y como se ha planteado anteriormente, fue necesario adecuar la metodología de la investigación para dar parte de los resultados de esta misma, no obstante las limitantes y características de Mapfre México (derecho reservado); es por eso necesario y pertinente mencionar que esta descripción se plantea de la manera más objetiva y alejada de prejuicios con respecto a la organización.

El carácter individual de la organización da parte y aunado a la misma restricción de la organización de un individuo instaurado ante sus acciones e interacciones limitadas, así mismo juega el papel de dominado y dominante dado sea el caso. Se pierde ante las circunstancias de adecuarse y verse inmerso en la posibilidad de contar con acceso al estatus y jerarquía de la propia organización o replantarse ante la necesidad de una nueva forma de interacción que le permita seguir siendo.

Demanda flexibilidad y apertura para sus actividades, no obstante de no ser capaz de fomentar esa comunicación que le permita independencia y espontaneidad ante sus interacciones; situándose en una zona de confort; que lejos de permitir a la organización desarrollarse según las políticas que así lo marcan se desprende de aquellas formas que le den paso a la verdadera comunicación.

Requiere constante presión; y permite ser cohesionado ante la propia estructura de la organización.

Fundamenta su ser en la propia estructura de la organización; pero no busca ni propone canales y formas nuevas de interacción y retroalimentación que no se vean inmiscuidas en el juego de poder, estatus y jerarquía de la organización.

Finalmente termina por ceder y acceder al juego de estira y afloja que las propias coaliciones entre los individuos, grupos y la organización presentan como su forma de comunicación.

### **3.7 Teorías y Metáforas de la organización.**

#### **Funcionamiento Teorías.**

##### **Clásica.**

Si bien es cierto que dentro de la metodología planteada para esta investigación se debe hacer referencia a las teorías que en su momento fueron pilares fundamentales para el estudio de las organizaciones; representan una referencia de los elementos a tomar en cuenta para su estudio.

Primeramente se tendría que hacer referencia a la teoría clásica, entre sus principales precursores se encuentran Webber, Taylor y Fayol, esta teoría representaba estándares rígidos y establecidos a la par de la división del trabajo y

una estricta rigidez de las relaciones y actividades de trabajo para y con la organización, es decir, se le daba a sus estudios una visión más práctica basada en la estructura de la organización y apegándose a normas y formas de trabajo rígidamente estrictas dejando muy de lado el factor humano.

### **Humanista.**

Esta por el contrario de la teoría clásica presentaba postulados orientados al factor humano teniendo en cuenta que la comunicación representa un papel decisivo, realizando el análisis de la estructura de la organización, el liderazgo, las interacciones entre estos, las redes de comunicación y sin duda partiendo de esta como la forma de poder consensar y llegar a los objetivos. Representa la intervención de la comunicación organizacional como el parte aguas de las interacciones en la organización.

### **Sistémica.**

A diferencia de las teorías anteriores esta conjuga y ve de una forma más amplia la relación del factor humano ante la organización vista como un sistema, presentando una visión más completa de lo que la organización y su complejidad ante los diferentes factores que la componen como lo es la información, y sus interrelaciones con el entorno, complementando a las dos teorías anteriores. Conjuntando estructura, individuo, entorno y el análisis de estos como uno sólo y como se interrelacionan.

### **Contingente.**

Finalmente la teoría contingente hace referencia en gran medida al entorno y sus relaciones con la organización, teniendo en cuenta que este gatilla a la

organización y replantea su forma de acción, así mismo plantea a la comunicación como un enlace para y dentro de la organización hacia y con su entorno

### **Metáforas.**

Dada la complejidad de las organizaciones y para poder comprender mejor a estas se puede referenciar a Morgan (1998) y su explicación través de las metáforas que aquí se presentan.

### **Maquina.**

La organización que es vista como una máquina, refiere rigidez y la estructura de una máquina, en donde se da gran importancia al orden y la estructura, en donde el trabajo es metódico y repetitivo, no hay falla y no puede haber falla alguna. Se presentan los principios básicos de la Teoría Clásica. Se pone poca importancia al aspecto humano.

### **Organismo**

En esta metáfora se ve a la organización como un sistema vivo, existiendo en un medio del cual dependen para satisfacer sus necesidades. En donde se les ve como sistemas abiertos con adaptación si es que desea subsistir.

### **Cerebro**

Refiere a la organización a través de la división de su trabajo comparándola con el cerebro a fin de que exista un control de los procesos. No obstante que pueda darse que una de sus partes no llegue a funcionar correctamente y la organización siga operando, es decir, su función hologramática.

### **Cultura.**

Morgan refiere a la organización en base a la cultura ya que esta se encuentra bañada por los propios factores de su entorno, representándose a través de este e identificándose y reinterpreándose según su papel y estructura.

### **Sistema político.**

En esta metáfora se compara a la organización como forma de hacer política a través del poder y las diferentes vertientes que este permite dentro de la organización, su desarrollo a la par de este y dada la complejidad de la propia organización las repercusiones que esto implica para el individuo y la organización.

Para explicar su comportamiento, alude a las diferentes formas de gobierno: la autocracia, burocracia, tecnocracia, cogestión, democracia representativa y democracia directa.

### **Psicoprisión.**

Se menciona a la organización como una cárcel psíquica en donde la fragilidad humana, permite dar paso a la organización como un instrumento de dominación en donde ciertos individuos se imponen para alcanzar sus propios fines.

### **Flujo y transformación.**

En esta metáfora se hace referencia a la posibilidad del cambio basado en nuestra propia lógica de cambio y de permitir visualizarnos más allá de lo que nuestro propio razonamiento nos permite producir y reproducirnos, desde la retrospectiva de nuestros errores no dejando encasillarnos en esas percepciones y

ver más allá de eso, visualizarnos teniendo en cuenta que contamos con esa capacidad de discernir y tomar elecciones.

### **Instrumento de dominación.**

La metáfora aquí presentada hace referencia a la organización como instrumento de dominación de los individuos a través de su estructura, funcionamiento y valores; haciendo la aclaración de no permitirnos influir y caer en la idea que los valores que rigen a la organización son los culpables de que esta sea vista como un instrumento de dominación.

Mediante la presentación de estas metáforas de Morgan se trata de dar una visión más amplia de los que son los diferentes tipos de organizaciones y aquellas características que las componen; vistas desde un modo más práctico y sutil a través de comparaciones tangibles que nos permiten identificar aquellos elementos que en nuestra organización son más relevantes para poder identificar que tipo de organización es en la que interactuamos día con día.

Para Mapfre México (derecho reservado) podría referirsele como la combinación de las metáforas de máquina, sistema político, e instrumento de dominación, que como se ha mencionado y dadas las características mencionadas brevemente dan cuenta de lo que en la organización impera. No obstante se podría hacer una adecuación en cierta medida de la organización a a cada una de las metáforas presentadas, pues si bien es cierto no hay organización perfecta, tampoco podría decirse que hay una organización imperfecta. Mapfre México (derecho reservado) cuenta con elementos que hasta hoy en día le han permitido subsistir y seguir operando a través de las diferentes vertientes que hasta el momento se han mostrado.



### **3.8 Organización y Comunicación.**

Como se ha podido observar a través de los planteamientos presentados en este capítulo, las herramientas, metodología y técnicas aplicadas así como los resultados obtenidos, se puede decir que la comunicación en la organización Mapfre México (derecho reservado) se encuentra instaurada ante la premisa en primera instancia de:

- La propia estructura de la organización, del poder que esta impera ante la comunicación y los individuos que en esta intervienen como elementos detonantes permeados por su estatus y poca apertura ante nuevas formas de interacción.
- No obstante la apatía por parte del individuo y la propia organización de buscar soluciones contundentes y prácticas que sean funcionales y reales.
- Dejar de lado tecnicismos y formas de operación desgastantes y basadas en el poder como forma de comunicación e interacción de las actividades diarias.
- Conocer realmente la efectividad de políticas y procedimientos de los cuales se cuentan en gran medida para la operación de las actividades, que verdaderamente son en primera término, poco conocidas, en segundo realmente llevadas a cabo como deberían de ser y tercero efectivas para los fines y objetivos que la organización busca y plantea.

Finalmente buscar un consenso que permita la rentabilidad de la organización a través de los individuos y sus acciones con y para la organización a través de la comunicación, no como un mero adorno representativo; si no como un verdadero cambio de visión, razonamiento, percepción y aprendizaje de la organización.

## **Diagnóstico cuantitativo de la comunicación.**

Finalmente al hablar de la comunicación en Mapfre México (derecho reservado) se debe mencionar los datos cuantitativos que el estudio y auditoria realizados en la organización dieron como resultado en esta investigación.

Cabe mencionar que ante las limitantes de la organización y la estructura de esta; se adecuo la técnica, como se ha mencionada en repetidas ocasiones a fin de no verse alterados los resultados, de la forma más objetiva y pertinente para la investigación. Los resultados en esta nos permiten medir e identificar el alto índice de error con respecto al manejo de la comunicación dentro de la organización.

- Sus mensajes no son claros y en excesos confusos para los individuos y sus interacciones.
- La operación se ve afectada en gran medida por la poca información con respecto a las actividades a realizar.
- La estructura de la propia organización es una limitante para la comunicación y su relación con los individuos.
- En este sentido, la aseveración de que la información es poder, encaja correctamente para la organización Mapfre México (derecho reservado); dado que esta es manejada a través de un grupo muy reducido y selectivo que lejos de informar; manipula y selección de una forma incorrecta trozando la comunicación de una manera tajante.
- Representa un costo muy alto la comunicación no efectiva para Mapfre México (derecho reservado); dadas las características de la organización y por considerarse información confidencial se cuenta con el dato que no puede ser expuesto pero si calculado en millones de pesos.

- Derivado del punto anterior la organización se ve inmersa en reprocesos que tienen un costo generalizado muy alto.
- Finalmente tanto los individuos como la organización, se ven afectados en muchos sentidos, pero sobre todo en no encontrar un equilibrio ante la comunicación existente (basada en poder, jerarquía y represión) y su operación necesaria, limitada a una constante ambigüedad e incertidumbre.

Podemos determinar que a través de la investigación y análisis realizado en este capítulo en Mapfre México (derecho reservado) convergen cantidad de problemas detectados ya en el capítulo anterior y que se reafirman y dan cuenta de la necesidad de una intervención a nivel comunicativo dentro de la organización.

No obstante es necesario volver a mencionar que dada la estructura y particularidades de la organización que son un factor decisivo que restringe en gran medida el poder intervenir a través de la comunicación como una forma de cambio; aclarando no como la solución a todos los problemas de la organización, se requiere de un gran esfuerzo por parte de los individuos que convergen en esta y claro de la propia organización para poder reestructurar y orientar a la comunicación dentro de la organización más allá de un simple medida para la propia cultura de esta.

Sin embargo se requiere apertura y visión para una organización pensante; Mapfre México (derecho reservado) dista mucho en la actualidad de contar con esas características que le permitan crecer y reforzar su ya estructura y forma de operación a través de nuevas metodologías e intervenciones comunicativas.

Sin embargo es tarea de aquellos que contamos con la posibilidad por mínima que esta sea de intervenir para realizar un cambio de mentalidad, orientación e

interacción a través de la comunicación como un dispositivo que gatille las posibilidades de una nueva organización.

Con base en lo anterior en el capítulo cuatro, se plantea el uso de una técnica denominada Flash Ethnography, a fin de puntualizar y con base en un diagnóstico comunicativo el retomar las posibilidades de la propia organización para reordenarse desde el punto de vista comunicativo, es decir, se presentará el análisis con base en la técnica seleccionada para este y la justificación de la misma dadas las circunstancias de la organización, así mismo las posibilidades y resultados de la técnica seleccionada a fin de ir vislumbrando la estrategia comunicativa a perfilar para la organización con el individuo.

## Capítulo IV

“El poder como la herramienta de comunicación en la organización”.

## Introducción

En este capítulo cuatro, con base en los conceptos básicos y retomando las diferentes teorías de la comunicación para poder fundamentar y explicar la técnica cualitativa que se presentará en este capítulo a fin de comprender y justificar la elección y uso de la técnica elegida para la organización objeto de estudio, se diagnosticará a través de la investigación realizada los problemas comunicativos que ya en el capítulo anterior se bosquejaban, retomándolos desde la perspectiva comunicativa pretendiendo plantear soluciones viables para la organización y sus problemas comunicativos.

Es decir, la estructura del trabajo se plantea desde dos enfoques:

El descriptivo (¿Qué se hizo, cómo se hizo y que se obtuvo?) y el analítico (¿Qué significa lo que se obtuvo?).

Así como la interpretación de esta información para poder conocer los problemas comunicativos de la Organización objeto de estudio y en específico que es el caso de Mapfre México (derecho reservado) de la Coordinación de Gestión Especializada CGE.

Este análisis es presentado en la siguiente investigación través del uso del Flash Ethnography como técnica cualitativa de investigación para el análisis de los problemas detectados en la organización; la cual comprende en un registro de discursos y lexías de la CGE, realizando observaciones de esta misma y que se analizan y traducen en un reporte escrito.

Se selecciono esta técnica dadas las particularidades de la organización y la restricción de esta para el acceso a la información; no obstante, esta no fue una limitante para poder contar con los elementos necesarios para realizar el análisis, diagnóstico e investigación de la organización.

#### **4.1 Problemas y conflictos informativo comunicativos asociados al problema medido.**

Si bien es cierto y como se ha mencionado en los capítulos anteriores de esta investigación la Coordinación de Gestión Especializada (CGE) cuenta con una serie de conflictos internos que hoy día se han visto reflejados a través de las discrepancias en su operación, en primera instancia, es decir, no existe como tal una forma de comunicación que le permita alcanzar sus objetivos planteados como propia coordinación así mismo se ve inmersa en una serie de conflictos entre sus niveles operativos desde no comprender aquellas indicaciones o formas de operación instauradas por la propia organización hasta realizar su propia operación de manera “incorrecta” por mencionarlo de alguna forma; ya que no se conoce por parte del personal operativo como seguir las instrucciones y se recae en reprocesos constantes que constituyen un elevado costo para la propia organización.

Así mismo y parte de la problemática objeto de estudio en este capítulo es el poder comprender como la CGE se ejemplifica a través del poder como la representación de los actores que en ella convergen; se parte del poder y el nivel que se tenga dentro de la organización (el lugar que se ocupa en el organigrama) que en este caso no es meramente representativo si no de poder como forma de acción ante las decisiones para la operación pero sobre todo para la forma de “comunicación” si de alguna forma se le puede denominar, pues como tal este poder es el que impera en la coordinación.

Es decir, cuando se dicta una acción o actividad que esta dentro de las de las de la CGE, se parte de la orden o mandato, no esta en tela de juicio o discusión el replantear las posibilidades para llevarla a cabo.

Se realiza por que así lo estipula el jefe o la figura que en este caso se conoce como Coordinador o jefe del área y en cadena por nivel jerárquico se reconoce dentro de la operación quien dio la orden y así se debe de llevar a cabo.

Por ende la intención de crear un nivel comunicativo que vaya más allá de la orden no se visualiza dentro de la operación.

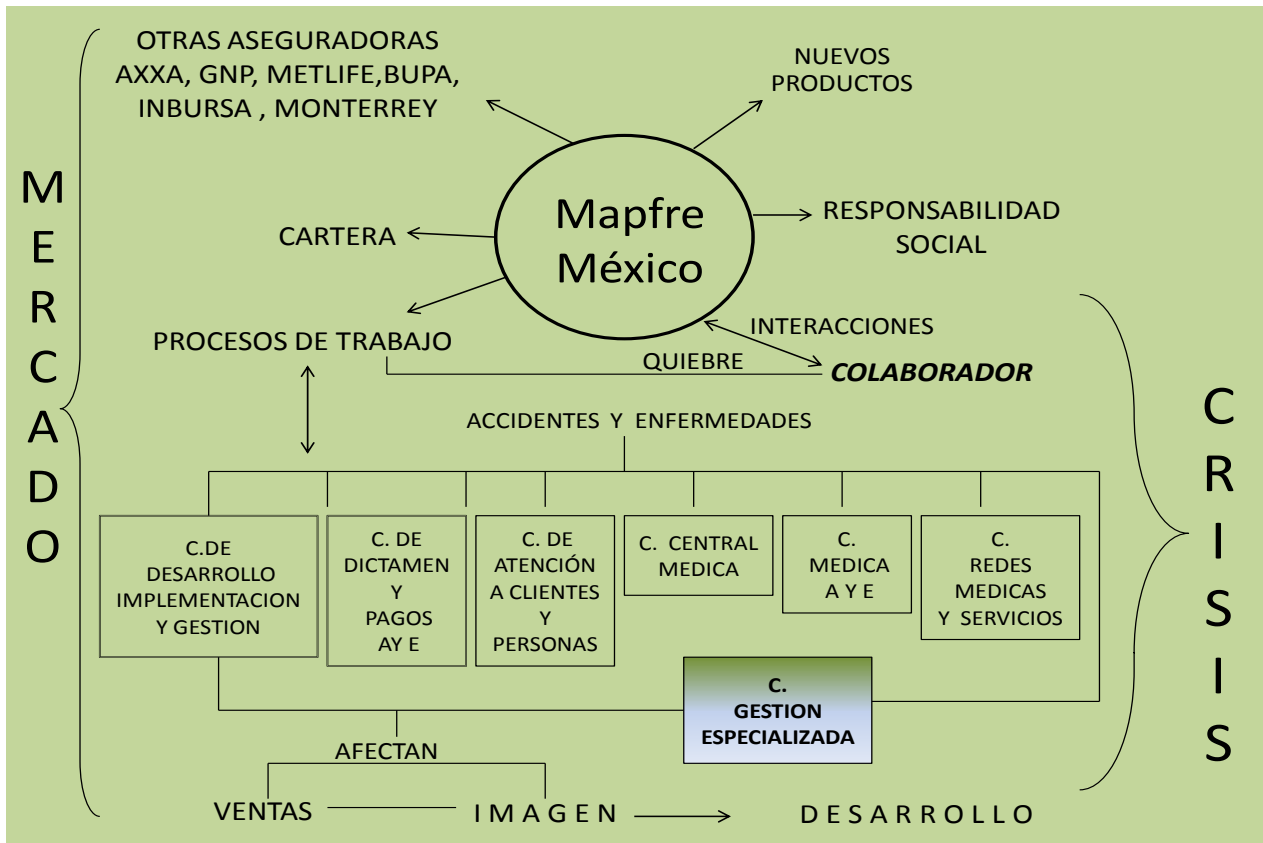
A la par esto se ve reflejado en una serie de discrepancias de lo que se dice y lo que realmente se hace, es decir, la operación en muchos de los casos se ve sabotada por los propios actores de la operación (sujetos A, B y C).

No obstante lo anteriormente mencionado se ha creado una subcultura dentro de la propia CGE, los actores A, B y C se ven unificados a través de la forma de operación que ellos mismos han creado como forma de interacción ante el poder que se los dicta.

Estos comparten diferentes formas de identificación entre ellos como la representación de aquella comunicación que no les es permitida y coartada por el poder imperante, tanto de la coordinación como de la propia estructura de la organización.

Así mismo estos actores han logrado relacionarse con otras subculturas (las otras seis coordinaciones) que constantemente tienen relación con la CGE ya sea por operación o como forma de representarse ante una falta de identificación con su propia grupo de trabajo o subcultura.





#### 4.1.2 La complejidad organizacional.

De igual forma podemos observar que dentro de la organización Mapfre México (derecho reservado) convergen diferentes formas y maneras de pensamiento, de observar y representar aquellas acciones que nos definen como seres humanos, y no es la objeción la CGE; planteado de esta forma y retomando a la complejidad de cada individuo dentro de la organización podemos retomar el análisis en este capítulo de los actores A, B y C y la complejidad que en ellos impera ante la interacción de sus actividades y formas de operación podemos identificar a través del análisis de una pequeña parte como lo es la CGE y sus acciones el entramado de formas de pensamiento acción y comunicación en la organización.

“El análisis sistémico trivial, supone que la realidad puede ser atomizada, desarmada para estudiar el comportamiento de sus partes por separado para, después reconstruir la conducta global desde las partes. Así que contraviniendo aquella máxima estructural que señala que “el todo tiene cualidades diferentes a la suma de sus partes” Piaget, J. (1968:12) ésta postura pretende explicar el todo a partir de las cualidades de sus partes; donde las partes están aisladas del todo, del entorno y del observador y por una mera sumatoria se obtiene el todo. Es así entonces como se pretende explicar la complejidad organizacional, como una mera suma de esfuerzos, (objetivo común) como la suma de diversas operaciones simples no contradictorias y complementarias, se trata de encontrar la regla general de funcionamiento de cada parte (manuales) obviando o ignorando el compromiso de la organización con sus miembros individuales y que estos no son de naturaleza homogénea y por tanto no son comparables y mucho menos sumables.”

Cada individuo u actor es único, lo que representa una serie de posibilidades y representaciones diferentes en la organización; a la par de conjuntar las formas de pensamiento de cada uno de estos es un conjunto de contingencias que nos pueden referenciar un análisis detallado de lo que hoy en día sucede en la CGE y claro en la organización.

“El otro puede actuar de manera distinta de lo que yo espero, sin saber precisamente porque sabe lo que espero.” (Luman, pág.141)

Retomemos nuevamente a Luhmann “La sociedad es un sistema autorreferente que se compone de comunicaciones. A su vez, se maneja que la comunicación es propia de los sistemas sociales; la comunicación es uno de los ejes centrales de la sociedad. La sociedad no está compuesta de seres humanos, sino de comunicaciones. La sociedad se diferencia internamente, según su grado de evolución y desarrollo, en diferentes subsistemas sociales.

Luhmann tiene una ambición siempre de observación y está convencido de que no

se trata de apartar lo complejo de un modo mecánico, sino de enfrentar lo complejo de un modo directo.(Luhmann, 1975).

La complejidad en la organización lejos de apartarla como un referente de problema debe ser orientado a un enriquecimiento y forma de interacción partiendo del análisis de cada una de sus partes y la vez en conjunto para conocer las posibilidades de la organización de cambio, pero sobre todo de reinventarse a través de lo complejo.

#### **4.1.3 Subjetividad, percepción y acción.**

Existen dos tipologías de acciones posibles:

##### Autónomas

- Inmediata
- Directa
- Personal
- Cercana

##### Heterónomas

- Mediata
- Indirecta
- Colectiva
- Lejana

Es decir el individuo u actor puede y realiza su acción con base en lo que observa, y a través de su percepción.

Moles, menciona un modelo en donde la experiencia y el factor humano es lo importante, ya que este último es el que toma la decisión de comunicarse o no.

#### **4.1.4 Importancia comunicativa de las representaciones.**

“La acción comunicativa cruza todos los mundos es el vehículo que conecta las acciones, es el vínculo que conecta a las acciones, es el vínculo que conecta a los mundos” (Habermas 1987).

Dada la importancia que hoy en día la comunicación tiene dentro de las organizaciones, es necesario entender y comprender lo que mínimamente se requiere para que esta se lleve a cabo, no obstante que esta se encuentra inmersa en una complejidad y va ligada a entender a cada uno de aquellos elementos que son necesarios, pero sobre todo de aquellas acciones que definen al individuo y actor que la lleva a cabo pero sobre todo de los diferentes razonamientos y formas de pensamiento de cada uno dentro y para la organización.

#### **4.1.5 Metodología para la investigación, diseño y aplicación del Flash Ethnography.**

La investigación que a continuación se presenta basada en una técnica cualitativa dadas las circunstancias particulares de la organización Mapfre México (derecho reservado) y por el acceso a la información se selecciono como la técnica más pertinente y apta para dicha investigación, no obstante que esta también se considera como una técnica que dadas sus particularidades, vertientes y flexibilidad a través de los recursos de los cuales se pueden hacer uso para expresar e identificar los discursos y representaciones en la organización puede enriquecer y dar a conocer las incidencias comunicativas y poder perfilar soluciones y opciones para la comunicación dentro de la organización como a continuación se plantea.

## **Flash Ethnography**

### **4.2 Planteamiento general.**

“Los investigadores levantarán un *flash ethnography* que comprende el registro de los discursos y lexias de la Coordinación de Gestión Especializada. (CGE).

Se realizaran observaciones en la CGE recabando información que se traducirá en un reporte escrito que de cuenta en relación a todas aquellas situaciones que tengan relación directa e indirecta con los individuos que en ella convergen a fin de describir y conocer lo que en ella sucede.

#### **Justificación.**

Retomando a Dilthey este mencionaba, “el mundo es exclusivo de cada individuo y sólo se expresa en lo social gracias a la comunicación, que crea una red intersubjetiva, así, para él, el objeto de estudio de la historia es el sentido que el ser le da a su situación y a sus interacciones” (Ávila, 2012. P.3)

Derivado de lo anterior parte la necesidad de conocer y realizar esta investigación y como se refiere a continuación:

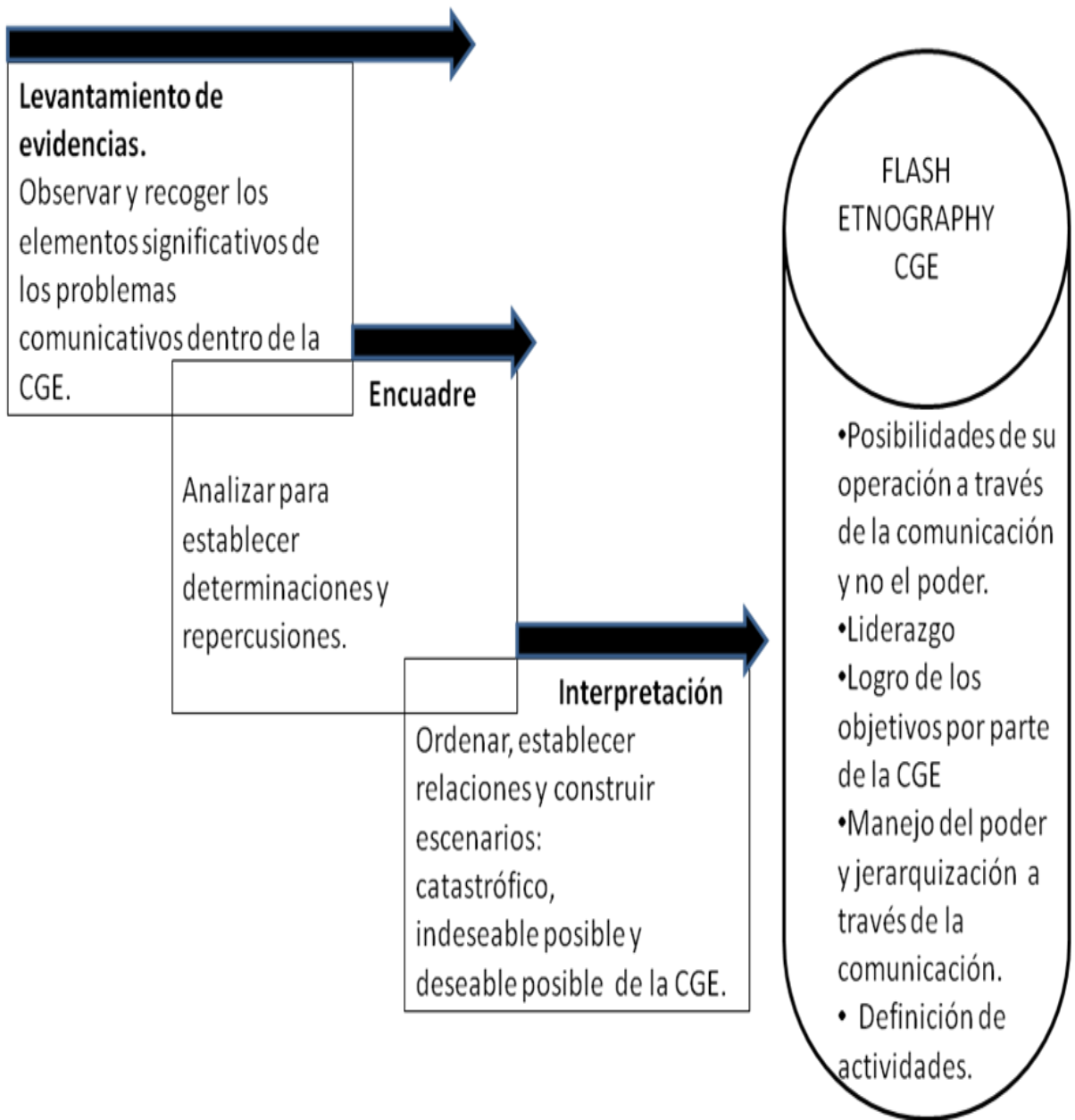
En esta investigación el fin es contar con evidencias que permitan aportar y describir un contexto en donde las características y elementos observados, nos evidencien cuestiones significativas para esta investigación y al conjuntar todos estos elementos se formule un reporte en donde se pueda relacionar aquellas

representaciones de los individuos y partamos de estas interpretaciones desde tres ámbitos:

- ¿Cuál es la situación actual de la CGE y cuáles son las condiciones de quebranto que se pueden presentar (escenario indeseable posible y escenario catastrófico) en el corto, mediano y largo plazos?
- ¿Cuáles son las posibilidades que se pueden sugerir a partir de las interacciones a ampliar de los miembros de la CGE para alcanzar como escenario deseable posible?
- ¿Cómo, por qué y para qué aplicar las teorías de las comunicaciones vistas en este módulo para el desarrollo y mejoramiento de la comunicación en la CGE?

#### **4.2.1 Modelo de aplicación del flash ethnography.**

El esquema siguiente sintetiza el expuesto respecto del *flash ethnography*.



Como se ejemplifica en el esquema anterior la aplicación del Flash Ethnography; parte de observar y referenciar a través de los discursos y lexías de los actores (A, B y C) ante situaciones cotidianas de su día a día, las acciones y decisiones que estos determinan para su operación y a su vez para su comunicación.

#### 4.2.2 Protocolo de aplicación.

El levantamiento de información para el Flash Ethnography comienza desde la observación del investigador con la CGE y sus formas de interacción, representación y acción ante situaciones de trabajo.

Este registro se lleva a cabo mediante el siguiente esquema:

| Niveles de Registro                       | Descripción  | Forma de presentación   | Tipo de Análisis   |
|---|--|---|--|
| <b>I. Condiciones actuales de la CGE.</b> | <b>Estrategia:</b><br>1.- Programa de capacitación de acuerdo a hallazgos.<br>2.- Detección en tiempo y forma.<br>3.- Aplicación de políticas. | Dadas las circunstancias de la organización Mapfre México (derecho reservado). Se hará uso de las representaciones y descripción de lexías de los puntos de vista de los integrantes de la CGE. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si bien, es cierto los objetivos orientan y guían el deber ser de la organización, en primera instancia, por área son confusos, poco rentables como guía para esta y conocidos para los colaboradores.</li> <li>• No permiten tener claro la orientación del</li> </ul> |



|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
|  |  |  | <p>área, en específico de la coordinación son guía de sus acciones, pero no conocidos de fondo</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Son en la mayoría de los casos objetivos temporales, derivado del constante cambio y demanda del mercado asegurador.</li><li>• No permiten priorizar la importancia de cada uno de estos, y en qué orden seguirlos.</li><li>• Finalmente se cumplen parcialmente y no en su totalidad dependiendo el caso.</li></ul> |
|--|--|--|---|

|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
|  |   |  |  |
| <p><b>II. Problemas de la CGE.</b></p> | <p>21.No conoce y reconoce su operación realmente.</p> <p>22.Sus formas de operación y trabajo no son claras y en muchos de los casos pertinentes para su operación.</p> <p>23.Falta liderazgo y conocimiento de las necesidades reales de la organización.</p> <p>24.No se visualiza la magnitud de los problemas referenciados ante las formas de</p> | <p>Dadas las circunstancias de la organización Mapfre México (derecho reservado). Se hará uso de las representaciones y descripción de lexías de los puntos de vista de los integrantes de la CGE.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener que implementar un ahorro considerable en cuanto a su operación. (ahorro de 10 millones de pesos).</li> <li>• Reducción de personal y presupuesto.</li> <li>• Mantener un margen de error mínimo en su operación.</li> <li>• Capacitación constante.</li> <li>• Aplicación de políticas.</li> </ul> |

|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
|  | <p>operación y comunicación de la organización</p> <p>25..Falta conocimiento por parte de las áreas de trabajo de todos aquellos procesos establecidos dentro de las normas y políticas de la organización.</p> <p>26.No se logran los objetivos tanto generales como particulares de la organización por falta de un ordenamiento real de la misma.</p> <p>27.La</p> |  |  |
|--|---|--|--|

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  | <p>jerarquización y poder son un obstáculo constante ante las actividades de la organización.</p> <p>28.No existe una definición clara de las actividades reales de los individuos ante su rol específico.</p> <p>29.Las interacciones y formas de comunicación se ven trozadas por la falta de conocimiento y especialización dependiendo la operación.</p> <p>30.Toda la operación y</p> |  |  |
|--|--|--|--|

|   |   |  |   |
|---|---|--|---|
|   | <p>formas de trabajo se ven inmersos en el día a día, conllevando a una falta de compromiso y calidad para las actividades y como tal para los resultados de la organización.</p> |  |   |
| <p><b>III. Atención de la problemática de la CGE.</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La propia estructura de la organización, del poder que esta impera ante la comunicación y los individuos que en esta</li> </ul>          | <p>Dadas las circunstancias de la organización Mapfre México (derecho reservado). Se hará uso de las representaciones y descripción de lexías de los puntos de vista de los integrantes de la CGE.</p> | <p>6. El caso no se rescinde por falta de elementos (costo energético).</p> <p>7. Se da paso al pago de un caso que no procede (costo económico).</p> <p>8. Se invirtió tiempo para</p> |

|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
|  | <p>intervienen como elementos detonantes permeados por su estatus y poca apertura ante nuevas formas de interacción.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No obstante la apatía por parte del individuo y la propia organización de buscar soluciones contundentes y prácticas que sean funcionales y reales.</li> <li>• Dejar de lado</li> </ul> |  | <p>recabar la información y los elementos para el caso, que al final del día no se logro el objetivo de rescindirlo (costo temporal, energético y económico).</p> <p>9. Representa una frustración tanto para la organización como para el individuo no alcanzar los objetivos planteados como área y que se vera reflejado en los resultados planteados para la retribución económica al final del día (costo psicológico, económico,</p> |
|--|---|--|--|

|  |   |  |   |
|--|---|--|---|
|  | <p>tecnicismos y formas de operación desgastantes y basadas en el poder como forma de comunicación e interacción de las actividades diarias.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer realmente la efectividad de políticas y procedimientos de los cuales se cuentan en gran medida para la operación de las actividades,</li> </ul> |  | <p>temporal, energético).</p> <p>10. Finalmente por no llevar a cabo las políticas por parte de la organización y no contar con el conocimiento pleno de la operación se ve mermado el resultado de la organización y la CGE. (costo generalizado).</p> |
|--|---|--|---|

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  | <p>que verdaderamente son en primera término, poco conocidas, en segundo realmente llevadas a cabo como deberían de ser y tercero efectivas para los fines y objetivos que la organización busca y plantea.</p> <p>Finalmente buscar un consenso que permita la rentabilidad de la organización a través de los individuos y sus</p> |  |  |
|--|--|--|--|



|  |   |  |   |
|--|---|--|---|
|  | <p>acciones con y para la organización a través de la comunicación, no como un mero adorno representativo; si no como un verdadero cambio de visión, razonamiento, percepción y aprendizaje de la organización.</p> |  |   |
| <p><b>IV. Uso de los recursos y formas de comunicación de de la CGE.</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sus mensajes no son claros y en excesos confusos para los individuos y sus interacciones .</li> <li>• La operación se ve</li> </ul>  | <p>Dadas las circunstancias de la organización Mapfre México (derecho reservado). Se hará uso de las representaciones y descripción de lexías de los puntos de vista de los integrantes de la CGE.</p> | <p>Mapfre México (derecho reservado) es una organización que plantea sus necesidades anteponiéndolas ante cualquier circunstancia, ya sea material o de carácter humano; esto la hace una organización poco racional, no visualiza más allá de aquellas alternativas que como</p> |

|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
|  | <p>afectada en gran medida por la poca información con respecto a las actividades a realizar.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La estructura de la propia organización es una limitante para la comunicación y su relación con los individuos.</li> <li>• En este sentido, la aseveración de que la información es poder, encaja correctamente</li> </ul> |  | <p>organización le representen una ganancia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Así mismo se ve implícito en su toma de decisiones las diferencias tanto personales como individuales, ante lo cual se ve distorsionada y alejada de una toma de decisiones racionales que verdaderamente representen una elección correcta.</li> <li>• Sus alternativas son limitadas y se ven empapadas de cuestiones personales y poco conocimiento de</li> </ul> |
|--|---|--|--|

|  |   |  |   |
|--|---|--|---|
|  | <p>e para la organización Mapfre México (derecho reservado); dado que esta es manejada a través de un grupo muy reducido y selectivo que lejos de informar; manipula y selecciona de una forma incorrecta trozando la comunicación de una manera tajante.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Representa un costo muy</li> </ul> |  | <p>la necesidad ya sea el caso; se aleja de la realidad y sus sentimientos por plantearlo de alguna forma se mezclan de una manera subjetiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La misma jerarquía de la organización representa una limitante para esta y la toma de decisiones, así mismo es necesario mencionar la forma de visualizar de cada uno de los individuos y su carga cultural, dado que esto representa formas diferentes de comprender y tomar</li> </ul> |
|--|---|--|---|

|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
|  | <p>alto la comunicación no efectiva para Mapfre México (derecho reservado); dadas las características de la organización y por considerarse información confidencial se cuenta con el dato que no puede ser expuesto pero si calculado en millones de pesos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Derivado del punto anterior la</li> </ul> |  | <p>decisiones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No será lo mismo la elección de un directivo a la de un operativo ante un recorte de personal; implica el conocimiento de las necesidades de cada uno de ellos y sin duda será diferente.</li> </ul> |
|--|---|--|--|

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  | <p>organización<br/>se ve<br/>inmersa en<br/>reprocesos<br/>que tienen un<br/>costo<br/>generalizado<br/>muy alto.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Finalmente<br/>tanto los<br/>individuos<br/>como la<br/>organización,<br/>se ven<br/>afectados en<br/>muchos<br/>sentidos,<br/>pero sobre<br/>todo en no<br/>encontrar un<br/>equilibrio<br/>ante la<br/>comunicación<br/>existente<br/>(basada en<br/>poder,</li></ul> |  |  |
|--|--|--|--|

|  |   |  |   |
|--|---|--|---|
|  | <p>jerarquía y represión) y su operación necesaria, limitada a una constante ambigüedad e incertidumbre .</p>   |  |   |
| <p><b>V. Propuestas de Comunicación para la CGE.</b></p> | <p>I. La CGE. puede seguir operando como hasta ahora lo ha hecho.</p> <p>II. Reestructura de su funcionamiento y operación y comunicación</p> <p>III. Implementación de una</p> | <p>I. La CGE ha operado hasta el momento como se ha presentado anteriormente e dado sus características y formas de comunicarse pero que tan efectiva y eficiente es</p> | <p>I. El escenario actual de la CGE es este, sigue operando hasta el momento sin tomar en cuenta aquellos factores que han sido detonantes para el análisis y operación de esta sin mayor</p> |

|  |   |   |  |
|--|---|---|--|
|  | <p>comunicación que perfile posibilidades de interacción no inmersas en su jerarquía y poder, como puente y unión de sus integrantes y aquellos que tiene interacción con esta.</p> | <p>su comunicación .</p> <p>II. Dadas las circunstancias y formas de operación de la CGE y siendo esta pilar importante dentro del funcionamiento de la organización de Mapfre México (derecho reservado) se ha iniciado una nueva forma de operación (cabe mencionar que en ningún momento se ha mencionado a la</p> | <p>cambio y alejado de contar con una comunicación que permita conocer y reconocer al individuo como parte de la organización y viceversa el reconocimiento de esta como parte de la vida del individuo.</p> <p>II. Surge un cambio en la estructura de la CGE especializada en cuanto a sus integrantes, pero sólo en este rubro, es decir, el cambio radica sólo en cambiar las piezas y los elementos de aquellos que convergen y</p> |
|--|---|---|--|

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
|  |  | <p>comunicación dentro de este cambio solamente se habla de un cambio dentro de sus estructura.</p> <p>III. Plantear a la comunicación dentro de la reorganización de la estructura de la CGE para alcanzar objetivos en común pero sobre todo lograr un consenso que permita la rentabilidad tanto de la coordinación como para la organización y claro para aquellos que convergen en</p> | <p>son parte de esta pero la forma de operación y comunicación (por así mencionarlo) siguen siendo bajo las mismas normas y reglamentación de la organización.</p> <p>III. Dentro de la CGE surge una reestructura que permite la consolidación de esta como coordinación y pilar fundamental para el área de manera que se permite una comunicación más allá de un adorno y representación de las formas de interacción</p> |
|--|--|---|--|



|  |  |       |  |
|--|--|-------|--|
|  |  | esta. | de sus integrantes, así mismo surge un consenso y unificación por parte de todos sus integrantes a través de la comunicación logrando la eficacia y eficiencia alejada del poder y jerarquización instaurada por la propia organización. |
|  |  |       |  |

La información anteriormente mencionada es referencia de los problemas detectados en este capítulo, es decir se realiza el registro de estos mediante el esquema anteriormente citado y que más adelante se explicará mediante las diferentes lexías y diferentes situaciones donde intervienen los actores (A, B y C)

partiendo de las problemáticas identificadas ante situaciones de trabajo reales y las acciones tomadas por estos.

1. En primer instancia partiendo de la ejecución de las actividades que se les designan como las propias de la organización y la CGE.
2. De las representaciones que cada uno de los actores (A, B y C) toman a partir de la implicación de su complejidad y la propia organización.
3. El uso de los recursos y sus “formas de comunicación” y de la propia CGE para poder vislumbrar sus posibilidades de reconfigurarse a través de los problemas detectados y su complejidad organizacional.
4. Finalmente se vislumbran ciertas propuestas para la CGE y los escenarios posibles para esta (escenario indeseable posible y escenario catastrófico) en el corto, mediano y largo plazos.

#### **4.3 La comunicación Formal e Informal.**

Dentro de la CGE se cuenta como tal de una comunicación formal bien establecida por ser esta una organización estructurada dada la dimensión de la misma; no obstante esta misma representa a la vez un impedimento para que la misma comunicación fluya; sin obstáculos, no obstante no ocurre así pues esta se ve inmersa en una serie de protocolos y reglamentos que se deben seguir cabalmente.

Sujeto A: “Los reprocesos y el tiempo que se invierte en dar una respuesta por seguir reglamentos y lineamientos en muchos de los casos a veces necesarios operativamente son desgastantes”.

Sujeto B: “Aunque se cuentan con canales de comunicación bien estructurados en la mayoría de los casos no son funcionales ya que no se llevan a cabo ni al pie de la letra los lineamientos instaurados por la propia organización”.

Sujeto C: “La comunicación por los diferentes canales y medios que cuenta la organización no es eficiente”.

Con respecto a la comunicación informal los actores A, B y C mencionaron:

Sujeto A: “Todos son hipócritas aquí y tienes que poner su mejor cara a todo y a todos en todo momento”.

Sujeto B: “En nuestro español creo que nos entendemos mejor y sin seguir reglas tontas”.

Sujeto C: Yo no se por que existe manual para todo hasta para comunicar lo que podríamos decir de una manera más práctica”.

## **Conflictos**

Sujeto A: “Hay claro que no aquí no hay problemas todos nos queremos y somos un gran equipo de trabajo”.

Sujeto B: “Hay niveles y diferencias muy marcadas de una persona a otra simplemente por su cargo”.

Sujeto C: “Dicen por ahí que hasta en los gatos hay razas y creo que en la operación esto representa un gran problema; pues esto se ve reflejado ante la forma de relacionarnos con alguien más de nuestras área”.

## **Poder**

Sujeto A: “Creo que esta es la característica más determinante de la organización y en si misma de la CGE”.

Sujeto B: “Considero que es el mayor problema de la organización y las decisiones de aquellos que nos representan como nuestros jefes”.

Sujeto C: “La lógica de la operación de la CGE esta basado en eso el poder y la forma de utilizarlo arbitrariamente y a nuestra conveniencia”.

#### 4.3.1 Condiciones actuales de la CGE.

La Coordinación de Gestión especializada (CGE).

Para comprender lo que hoy en día es la Coordinación de Gestión especializada es necesario volver a retomar el planteamiento y estructura de esta para dar una visión general de lo que es esta coordinación y lo que representa para la organización Mapfre México (derecho reservado) brevemente desde su estructura y funciones.

Dadas las particularidades de la organización la información que aquí se presenta es sólo para fines académicos y meramente de estudio y análisis para el trabajo.

#### 4.3.2 Estructura y funciones.

##### Estructura de la CGE.



- Reconsideraciones Técnicas
- Fraudes y recuperaciones
- Quejas y casos CONDUSEF (Proceso Legal).

De los puntos anteriormente mencionados se deben dar cumplimiento de procesos políticas y procedimientos

No obstante la estructura y funciones anteriormente mencionadas para la CGE; esta realiza diversas actividades que no se encuentran como tal instauradas dentro de sus funciones en específico; además de atender de todo tipo de bomberazos y “casos especiales que así determina como tal el jefe y se derivan en la mayoría de los casos en atención y solución a la CGE.

Retomando esta visión podríamos analizar bajo políticas y procedimientos que este tipo de casos conllevan la implementación de tiempo, costo y sobre todo de procesos que bajo la estructura y definición de lo que deberían ser las funciones de la coordinación se ven perdidas y mezcladas ante el día a día, invirtiendo sobre todo tiempo en cuestiones que podrían ser solucionadas desde primer instancia por todas aquellas áreas que intervienen en la operación.

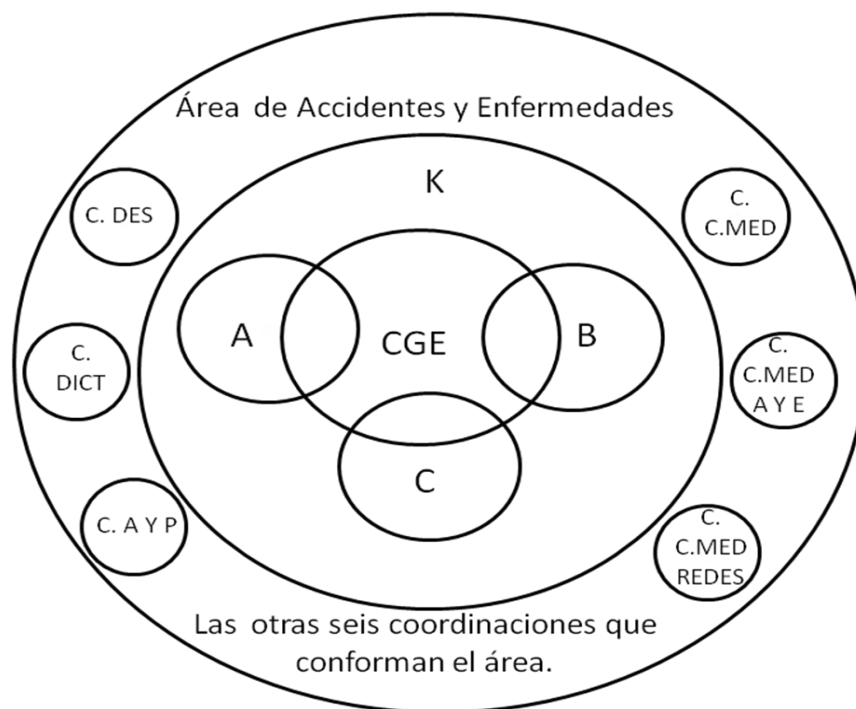
Por poner un ejemplo se ejemplifica de una manera parcial del área ante la carga de trabajo las representaciones que día con día sobrepasan la forma de operación en las siguientes líneas:

Después de una reunión de trabajo donde el coordinador sujeto K solicita a sus subordinados (A, B y C) la realización de actividades que dentro de la CGE están instauradas como ya definidas y planteadas por la propia organización; los sujetos (A, B y C) mencionan lo siguiente:

- Sujeto A “Todo es importante y urgente otra vez”.
- Sujeto B “Solicitamos de su apoyo para este caso” y a nosotros quien nos apoya.
- Sujeto C “Se requiere respuesta inmediata para el día de hoy ya que el cliente requiere una solución y de nueva cuenta nos vamos a quedar a realizar el trabajo de alguien más”

Los sujetos (A, B y C) son los subordinados que en el transcurso de esta investigación serán el punto clave para entender la forma de operación, interacción y comunicación de la CGE con la organización y demás subculturas; no obstante que estos mismos han creado una subcultura dentro de la propia CGE y a su vez entre ellos mismos, dado sea el caso y como se les designen las actividades, a veces conforman la triada como tal y a veces alianzas ya sea entre (A y B), (B y C), (C y A), (C y B) y en algún caso extremo entre (A y K), (B y K) etc.; según la conveniencia y forma de operación de la propia organización y la CGE para la obtención de los resultados y actividades solicitadas.

Como se puede observar en el siguiente esquema la interacción de la CGE con las demás coordinaciones y a su vez la relación que estas mismas tienen con la propia coordinación; la relación de los actores (A, B y C) y K.



Retomando el esquema podemos ubicar la relación de los actores y los posibles conflictos e interrelaciones que se pueden dar tanto entre sus subculturas como entre sus formas de acción representada ante sus lexías y formas de comportamiento.

Los actores A, B y C son los subordinados de K, estos tienen relación entre ellos y con cada una de las coordinaciones que en el esquema anterior se ejemplifica; dependiendo la actividad a realizar o en su defecto de representarse ante las circunstancias, es decir, al sujeto "A" se le designa la tarea de dar solución a un caso de dictamen según la operación de la CGE, para esta operación requiere del apoyo de B y C para el dictamen, análisis y conclusión del caso. Pero K le ordena que el caso debe ser resultado a la brevedad posible, ya que el cliente requiere una respuesta inmediata.

1. "A" no esta de acuerdo en que el sólo lleve a cabo la operación y solicita el apoyo de B y C; pero estos se encuentran ocupados con otras actividades.

El sujeto A refiere: "Siempre es lo mismo, porque tengo que realizar el trabajo de todos los demás y encima de todo tengo que hacerlo rápido por que "K" así lo quiere".

Sujeto K: "Ya tienen la respuesta al caso por que es urgente y me están presionando con la respuesta me urge".

Sujeto B: "Si ya lo está checando A, ahorita lo vemos".

Sujeto C: "Otra vez tenemos que hacer el trabajo de los demás yo no lo voy a hacer que lo haga A, a el se lo encargaron.

Sujeto A: "Por que siempre tienen que dejar todo a la mera hora y no lo hacen con tiempo; y encima de todo nadie me va a ayudar para variar".

Sujeto K: "Pues si quieren lo checamos con D (en este caso jefe superior de K) el lo está solicitando como urgente, si conocen la ley de mando; no el ordena y ustedes obedecen".

Finalmente el caso es resuelto con premura por A en su totalidad.

El conflicto generado entre A, B y C, es una constante en el día a día de sus actividades; pero así como se genera ese conflicto surge la unión cuando entre estos tres se confabulan para dar respuesta a alguna de las actividades que no desean realizar, y se lo externan a "K" planteándole sus argumentos en conjunto.

Sujeto K menciona: D me está solicitando que se queden para apoyar, ya que nos encontramos en cierre y se esta solicitando el apoyo del área (la CGE).

Sujetos A, B y C: "No estamos de acuerdo siempre es lo mismo cada cierre y a nosotros quien nos apoya cuando tenemos trabajo nadie".

Sujeto A: "Yo no me puedo quedar".

Sujeto B: "Yo tampoco puedo quedarme".



Sujeto C: “Siempre nos solicitan el apoyo por parte del área y nos prometen cosas que no nos cumplen, yo tampoco puedo quedarme”.

Previamente los sujetos A, B y C habían escuchado que se les iba a requerir el apoyo para quedarse por el cierre y acordaron no quedarse ninguno para apoyarse mutuamente y que no hubiera represalias posteriormente por parte de K o D porque alguno no se quedara.

Derivado de estos comentarios se puede retomar el análisis basado en la observación y formas de interacción de esta coordinación en repercusión ante las formas de operar, es decir, se toman ciertas formas de acción y hábitos como:

1. La reordenación de las formas de trabajo que ya se tienen establecidas.
2. Se da prioridad a lo urgente.
3. La información se reclasifica dada la importancia y nivel de jerarquía y poder.
4. En muchos de los casos se requiere de más tiempo para el análisis de la información y por ende del apoyo de otras áreas que a su vez se ven presionadas y coartadas en su propia operación y trabajo; ya que se les obliga a entregar a la brevedad lo solicitado.
5. Se hace cotidiano el uso del poder como formas de interacción y forma de comunicación (por así mencionarse) ante el trozamiento de la propia comunicación como representación de los individuos inmersos en las actividades solicitadas.

### 4.3.3 Problemas de la CGE.

Como ya se mencionaron anteriormente en el capítulo III los problemas que se han bosquejado en la CGE son:

1. No conoce y reconoce su operación realmente.
2. Sus formas de operación y trabajo no son claras y en muchos de los casos pertinentes para su operación.
3. Falta liderazgo y conocimiento de las necesidades reales de la organización.
4. No se visualiza la magnitud de los problemas referenciados ante las formas de operación y comunicación de la organización
5. .Falta conocimiento por parte de las áreas de trabajo de todos aquellos procesos establecidos dentro de las normas y políticas de la organización.
6. No se logran los objetivos tanto generales como particulares de la organización por falta de un ordenamiento real de la misma.
7. La jerarquización y poder son un obstáculo constante ante las actividades de la organización.
8. No existe una definición clara de las actividades reales de los individuos ante su rol específico.
9. Las interacciones y formas de comunicación se ven trozadas por la falta de conocimiento y especialización dependiendo la operación.
10. Toda la operación y formas de trabajo se ven inmersos en el día a día, conllevando a una falta de compromiso y calidad para las actividades y como tal para los resultados de la organización.

Derivado de esto es necesario replantear que parte fundamental de esta problemática es su forma de operación, no obstante que se cuenta ya con una política y forma de operación bien definida y estructurada por parte de la propia

organización esta se ha visto rebasada en muchos sentidos por la propia carga de trabajo y nula forma de comunicación que es retomada de las diferentes representaciones que se han visto involucradas en esta investigación como:

De los hábitos retomados de los actores A, B y C se retoman nuevamente a través de sus lexis:

Sujeto K menciona: “Es necesario revisar el siguiente caso que nos ha llegado como una queja para toda el área por la forma como se maneja el caso y dadas las diferentes respuestas que se le dieron al caso; es puntual y necesario revisar el caso a detalle, necesito que dejen de hacer lo que están haciendo y nos vamos a dividir el trabajo; pues el caso cuenta con 110 expedientes y la respuesta se requiere antes del medio día”.

- Sujeto A “Nuevamente tendremos que realizar actividades que no nos corresponden por no respetar las normas de trabajo y hacer las cosas como se deberían hacer”.
- Sujeto B “Eso no me corresponde a mí; porque tengo que hacerlo”.
- Sujeto C “ Cuanto me van a dar de su sueldo y bono ya que pues voy a hacer su trabajo o no”

Sujeto K: “No lo vean así, es una forma de que realmente se den cuenta que somos un área importante y en la cual confían para realizar el trabajo correctamente”

Sujeto A: “Hay claro por no decir que derivan el caso ya que lo quemaron y el cliente esta lo que le sigue de enojado por que lo traen de un lado a otro y como somos la coordinación de APT (apoyo para todos) ja ja ja o no aquí nosotros resolvemos el problema de todos y todo aquello que no tengan solución de las diferentes áreas, total están de adorno las demás coordinaciones”.

Sujeto B: “Claro nosotros podemos con todo, total no tenemos nada que hacer”.

Sujeto C: “No, es que somos un área tan eficiente y eficaz que con todo podemos o no “.

Es decir a través de estas aseveraciones mencionadas por los sujetos A, B y C se puede reflexionar la problemática que actualmente se vive dentro de la CGE por no reconocer y plantear aquellas situaciones que en su momento derivan en conflictos verdaderamente preocupantes para la comunicación que la propia organización y la propia CGE plantea como efectiva y eficiente; misma que como se puede observar no es tomada en cuenta por aquellos individuos que intervienen en la toma de decisiones para la reestructuración y formas de operación.

No obstante también es preocupante no contar con un nivel de comunicación mínimo que permita las representaciones de los actores e individuos que intervienen en la operación, donde estos se ven marginados ante la propia jerarquía y estructura dentro de la organización, es decir, la comunicación es realizada mediante “poder” no como comunicación, esta es trozada constantemente en su intento por llevarse a cabo y si bien se perfila ante una posibilidad de que exista nuevamente es limitada ante las vertientes y estructura de la propia organización.

#### **4.3.4 Atención de la problemática de la CGE.**

Si bien es cierto y como se ha mencionado en el capítulo anterior la CGE cuenta con diversos problemas que ya se han referenciado en el apartado preliminar, sin embargo estos pueden referenciarse de maneras diferentes y los que aquí nos atañen detallar más puntualmente son aquellos que se puedan abordar desde una manera comunicativa; por que si bien es cierto parte de la problemática de la CGE

radica en su forma de operación, en esta van implícitos diversos factores que no le han permitido reconfigurarse a través de un modelo comunicativo que se adapte a sus necesidades y que le permita vislumbrar una comunicación eficiente y eficaz no basada en el poder.

Retomando las representaciones de aquellos actores e individuos que intervienen en estas interacciones se puede ejemplificar de manera importante uno de los elementos decisivos para lograr la comunicación deseable y necesaria para la acción de un modelo para la CGE.

Sujeto D sostiene una conversación larga con respecto a las actividades y funciones de cada una de las coordinaciones y sus funciones, así como lo que le corresponde realizar a la CGE con el sujeto K.

Finalmente al salir de la reunión el sujeto K menciona a los sujetos A, B y C cuales son sus funciones y su relación con las demás coordinaciones así como su forma de operación estipulada por la propia organización y el sujeto D, en una reunión de trabajo donde se reconfigura la estructura y operación del área de A y E.

Posterior a esa reunión los sujetos A, B y C mencionaron y tomaron las siguientes posturas ante sus actividades y hábitos en la organización:

Sujeto A: “En la forma del pedir esta el dar, y por que yo lo digo no lo voy ha hacer o lo haré cuando yo quiera”.

Sujeto B: “No voy a hacer lo que me piden ya que no reconocen mi trabajo y esfuerzo”.

Sujeto C: “Si los demás hacen lo que quieren yo por que no y no les dicen nada”.

Replanteando los hábitos de los individuos A, B y C podemos identificar un discrepancia y conflicto ante el liderazgo y forma de poder que ordena y reordena las actividades dentro de la CGE, es decir; no hay una congruencia con lo que se dice y lo que realmente se hace, generando un conflicto constante ante lo que debe ser y se debería hacer; no obstante que continuamente para los individuos A, B y C se maneja la información a un nivel más cercano dado las propias actividades de su operación y el tipo de información e importancia que radica el manejo de esta en las actividades del día a día.

El conflicto que se genera a raíz de estas discrepancias simplemente se ignora y se puntualiza con las siguientes determinaciones:

Sujeto A: “Lo hago porque me lo ordenan no por que sea lo correcto”.

Sujeto B: “De todas formas lo voy a terminar haciendo”.

Sujeto C: “Así me lo ordenaron y así lo tengo que hacer”.

Es necesario puntualizar en este punto del análisis que no hay un canal de interacción que permita la retroalimentación e interacción entre los sujetos A, B y C ante un nivel más alto de poder y liderazgo; por que de ser así existiría la posibilidad de plantear un canal de comunicación que permitiera lograr un consenso o comunicación (si se le puede determinar de esta forma) para llegar a un modelo mediador que permitiera replantar un ordenamiento efectivo de las representaciones de los individuos y ante todo de un reordenamiento.

Finalmente en este punto se evidencia en parte la jerarquía y poder que cohesionan:

1. Las representaciones de los sujetos A, B y C.
2. La comunicación que se pretende entablar

3. La propia reconfiguración de la forma de operación, no sólo a nivel de operación si no a nivel de reconocimiento y comunicación del propio individuo para su interacción hacia el interior y exterior de la organización.
4. La falta de un modelo de mediación.

#### **4.3.5 Uso de los recursos y formas de comunicación de de la CGE.**

Así mismo y como ya se ha planteado en capítulos anteriores otra vertiente a tomar en cuenta para el análisis de esta investigación es poder comprender la lógica que se maneja en la forma de operación de la CGE; si bien es cierto esta cuenta con una política establecida ante sus actividades esta representa una mera estética establecida para y por la propia organización y como se evidencia ante las representaciones de los actores A, B, y C.

Sujeto A: “En vano tanto trabajo y esfuerzo si al final del día se va hacer como ellos quieren”.

Sujeto B: “Eso no debería ser así, pero bueno aquí cada quien hace lo que quiere”

Sujeto C: “Finalmente lo vamos a terminar haciendo como ellos quieren”.

La forma de operación representa una limitante que va ligada con la falta de liderazgo, reconocimiento y acción de la comunicación ante el poder, no obstante las formas y herramientas empleadas en la CGE para sus actividades; aunado a la poca claridad y dirección de los mensajes comunicativos que la propia área trata de dar como se puntualizó de una manera más detallada en el capítulo anterior; percibiéndose en una discrepancia ante lo que la propia área plantea y configura como su representación y como lo que trata de comunicar y lo que realmente comunica,

entrando en la paradoja de implementar lo mismo de aquello que ella se queja; no considera las demás visiones y representaciones de aquellos individuos que no se encuentran inmersos en el día a día de la operación de la CGE.

#### **4.3.6 Propuestas de Comunicación para la CGE.**

Si bien es cierto y como se ha planteado a través de las representaciones de los sujetos A, B y C; la CGE cuenta con una problemática basada esencialmente en su forma de operación y forma tratar de comunicarse (si se le puede mencionar de esta forma) sustituyendo a la comunicación por el poder y jerarquía instaurados por la propia configuración de la organización y su propia representación de esta como organización ante los actores y aquellos que convergen en ella.

Sin embargo los propios discursos que en ella se ven instaurados mediante sus formas de operación y configuración se ven inmersos en el día a día de las necesidades que la propia carga de trabajo y lo representa para la propia organización.

Así mismo se ha tratado de reconocer y replantear mediante las representaciones de los sujetos A, B, y C lo que realmente sucede dentro del interior de la propia organización derivando en una serie de conflictos en gran parte por su forma de trabajo que es limitante ante las necesidades comunicativas de los individuos por una parte y por otra de no conocer y reconocer la falta de un modelo comunicativo apto que permita a la acción comunicativa permear cada uno de aquellos espacios en donde la comunicación pudiera intervenir a modo de instrumento mediador para la reconfiguración de la propia organización.

De esta forma se plantea y perfilan posibles escenarios en este caso para la CGE.



1. El escenario actual de la CGE es éste, sigue operando hasta el momento sin tomar en cuenta aquellos factores que han sido detonantes para el análisis y operación de esta sin mayor cambio y alejado de contar con una comunicación que permita conocer y reconocer al individuo como parte de la organización y viceversa el reconocimiento de esta como parte de la vida del individuo.
2. Surge un cambio en la estructura de la CGE especializada en cuanto a sus integrantes, pero sólo en este rubro, es decir, el cambio radica sólo en cambiar las piezas y los elementos de aquellos que convergen y son parte de ésta pero la forma de operación y comunicación (por así mencionarlo) siguen siendo bajo las mismas normas y reglamentación de la organización.
3. Dentro de la CGE surge una reestructura que permite la consolidación de ésta como coordinación y pilar fundamental para el área de manera que se permite una comunicación más allá de un adorno y representación de las formas de interacción de sus integrantes, así mismo surge un consenso y unificación por parte de todos sus integrantes a través de la comunicación logrando la eficacia y eficiencia alejada del poder y jerarquización instaurada por la propia organización.

Basándonos en estos tres escenarios posibles sería aventurado plantear propuestas de comunicación que pudieran realizarse o llevarse a cabo como aseveraciones reales para la propia organización; claro está que si se puede hablar de hallazgos derivados de este análisis.

#### **4.3.7 Interacción Comunicativa**

Con referencia a la interacción comunicativa podemos mencionar a Habermas y como este refiere y clasifica a las acciones:

- Teleológica (Acción más racional). Acumulación de capital, reacción que no tienen escrúpulos. La acción justifica el fin.
- Acción emotiva o emocional (poder).
- Costumbre. Confirmar o conservar lo que somos.
- Acciones endémicas (acciones fundamentalistas).

“La acción comunicativa es catética; es un catéter” (Ávila 2012).

Las acciones identifican a los actores con sus hábitos y en este caso con sus representaciones del mundo y su mundo en donde convergen día con día.

#### **4.3.8 Cultura y subculturas**

Si bien es cierto hoy en día el individuo nace y crece con referentes ya muy bien definidos e instaurados por la propia sociedad; no obstante y a través de la interacción y relaciones que este tiene a lo largo de su vida puede reconfigurar sus formas de identificación a través de los diferentes grupos y acercamientos a desiguales formas de significantes.

En Mapfre México (derecho reservado) se cuentan con un sinfín de culturas y subculturas que convergen entre ellos mismos, ya sea por la operación misma o en muy pocos casos por la comunicación que se entabla entre los individuos a relacionarse más allá de la operación.

En específico en la CGE se encuentra una subcultura inmersa dentro de esta misma como ya se mencionó anteriormente, esta se crea dependiendo el caso y la operación.

No obstante también se identifican culturas bien establecidas, en este caso las seis diferentes coordinaciones que interactúan y conforman al área de accidentes y enfermedades a la par de la CGE.

En ambos casos y de las características predominantes es que se cuentan con individuos que cuentan con poder bien identificado por los diferentes individuos que en ellas convergen, así mismo se cuentan también con los preferidos u aquellos con privilegios por encima de los demás.

Finalmente se refieren los intermediarios entre culturas y subculturas y aquellos individuos considerados como apáticos o erráticos ante la socialización formas de comunicación más allá del trabajo.

Finalmente podemos retomar derivado de este análisis la problemática en la que actualmente se encuentra inmersa la CGE y en específico desde el ámbito comunicativo se perfilan diferentes puntos a tomar en cuenta para poder abordar y proponer soluciones optimas para la comunicación dentro de la organización Mapfre México (derecho reservado).

1. La comunicación que dice que se hay no existe como tal dentro de la CGE, es reemplazada por el poder y jerarquía propio tanto de la organización como de las diferentes áreas que se ven relacionadas con la operación de esta.

2. El poder instaurado como comunicación así mismo carece de un liderazgo propio que permita identificar desde que punto comunicativo se puede abordar para dar solución.
3. La operación de la CGE constantemente se ve trozada, en primera instancia por el poder, en segundo por no contar con un modelo comunicativo que permita las representaciones de los individuos más allá de su operación y alcanzar una mediación que permita una representación de la propia organización.
4. El conflicto es el día a día de la operación de la propia CGE, no obstante este debería representar una forma de aprendizaje y forma de adaptación a las necesidades comunicativas de la propia organización es desplazado y sustituido por el poder.
5. No se toman en cuenta las representaciones y acciones comunicativas que por mínimas que parezcan se vislumbran como una forma de interacción y forma de incidir en que se requiere una visión más allá de los propios sujetos que interactúan dentro de la CGE.
6. La contingencia lejos de representar un cambio positivo para la organización y la propia CGE representa un escenario indeseable y alejado de la realidad de la propia organización.
7. Hay modelos comunicativos que fuera de la propia CGE se han estructurado a través de los sujetos como A, B y C en las subculturas que operan alrededor de esta pero la jerarquía no permite una interacción entre éstos.
8. La mediación y reflexividad dentro de la CGE no son elementos a tomar en cuenta para la operación de esta; pero si para el análisis de este trabajo y como un área de oportunidad para esta investigación.
9. La operación de los individuos dentro de la CGE es limitada a su propia estructura y no permite una interacción y comunicación real con las demás áreas e individuos que con ella convergen, es decir, con las otras seis coordinaciones y áreas de trabajo que los actores A, B y C tienen relación

directa e indirectamente, tanto para su operación como para su comunicación.

10. Es necesario un modelo comunicativo que parta desde las altas mandos y jerarquías para poder comprender y dar paso a lo que realmente se requiere para establecer a la comunicación como una posibilidad de consenso, pero más allá de eso como un modelo de orden y representación de los individuos que en ella convergen y de estructura para la propia organización.

Finalmente y como resultado del análisis e investigación con base en la técnica de Flash Ethnography podemos observar ciertos elementos que permitirán plantear hacia que rumbo esta orientada la organización Mapfre México (derecho reservado), y la CGE; mismos que se tomaran en cuenta en el siguiente capítulo para plantear la estrategia a seguir por parte de la organización, no obstante teniendo en cuenta si esta realmente es viable y posible, misma que se detallara en el siguiente apartado con base en los elementos que se han ido estudiando y analizando y que fueron el resultado y diagnóstico de la organización objeto de estudio.

Así mismo se plantará que papel que juega la comunicación como forma de cambio y la relación de los propios actores que convergen para y con la organización visto desde la comunicación, no dejando de lado la opción para poder lograr una organización habitable.

## Capítulo V

### “Estrategias Comunicativas”.

## Introducción

Finalmente, en este apartado se presentan las estrategias comunicativas sugeridas a realizar a través del diagnóstico realizado en los cuatro capítulos anteriores a fin de comprender, entender y analizar a la comunicación dentro de la organización objeto de estudio como un componente de cambio que se puede dar; retomando el papel de esta como un gatillazo ante las diferentes interacciones de los actores y las acciones de estos para su organización.

Así mismo se presentarán las diferentes costumbres, valores y significados de la organización objeto de estudio y la forma en que es utilizada la comunicación, planteándose el panorama real de esta, su visión, identidad y cultura; pero sobre todo el papel de esta ante la necesidad real de la propia organización de reinventarse para la creación de bienestar generalizado y comprender el concepto de comunidad dentro de la organización.

Se plantean las estrategias que se consideran viables, reales y posibles a poder aplicar en la organización, entendiendo a estas como el resultado del análisis y diagnóstico de la investigación realizada en los cinco capítulos presentados anteriormente en esta investigación y retomando de cada uno de estos aquellos elementos detonantes que fueron el parte aguas de dicha investigación dando como resultado la situación actual de la comunicación dentro de Mapfre México (derecho reservado) y en específico de la CGE.

## **5.1 Diagnóstico de la Coordinación de Gestión especializada.**

Si bien es cierto y como se ha planteado en los capítulos anteriores Mapfre México (derecho reservado) es una organización bien estructurada y cimentada en cuanto a estructura y formas de operación, no obstante día con día se ve “gatillada” por el cambiante entorno en el que se ve sumergida ante la constante demanda de sus mercado y clientes; su entorno es turbulento y cambiante, se ve permeado por muchos sectores, como el económico, político, social, y la gran competencia que representa todo el sector asegurador que día con día exige mayor ofertabilidad ante sus productos y aquellos clientes potenciales que pueden ser rentables para Mapfre México (derecho reservado) como organización.

Las exigencias de este han sido factor decisivo para que Mapfre México (derecho reservado) realice una reestructura y forma de operación que le permita seguir siendo rentable como organización, ante estas perspectivas la estructura de la organización como se analizó en el capítulo dos ha ido cambiando constantemente, si bien es cierto esta se encuentra estipulada por la propia organización, es meramente un requisito ante el cual se encuentra una disyuntiva entre lo que se dice y lo que realmente se hace.

Los organigramas, instructivos y demás formas de operación son meramente una formalidad para la imagen de la propia organización, no se respetan y dado el caso se hace uso de ellos a conveniencia de la propia organización.

Su forma de operar radica en la contingencia y lograr alcanzar los objetivos a toda costa por un medio u otro (sea lo correcto o no) se va más allá de entender que en la organización se encuentran seres humanos, si bien trabajando pero también conviviendo y no máquinas que se pueden programar para trabajar sin reparo, dejando de lado las aspiraciones, pensamientos, representaciones y sueños de aquellos que en el día a día viven la mayor parte de sus vidas en la organización.



Se reconoce el ideario de la organización pero no se es parte de el ni como individuo, ni como colaborador, como se le designa al trabajador en Mapfre México (derecho reservado) derivando en una contradicción ante lo que dice la organización y como se vende al exterior.

Sus formas de operación no son claras, falta un liderazgo y conocimiento real de las necesidades de la organización, lo cual da paso también a entender que jerarquización del poder es un obstáculo constante aunado a que las interacciones y formas de comunicación se ven trozadas por no llegar a comprender que es lo que realmente se requiere.

Su estructura funcional contra la formal se ve sobrepasada en muchos de los casos por recaer a veces en una sola persona la responsabilidad y dirección del trabajo solicitado.

Se cuenta con una estructura vertical descendente de comunicación, en donde pocos conocen realmente la información indispensable para operar; y si bien esta es centralizada en aquellos personajes cercanos a la dirección o altos mandos que desconocen y no reconocen la forma de operación de la organización.

Lo anterior derivado de una cultura imperante y regida por el poder y estatus que la propia organización designa a los altos mandos.

Así mismo su forma de comunicación es poco apta y entendible para aquellas personas a las cuales son dirigidos los mensajes e información importante, en la cual radica una lógica de ordenamiento, autoridad y poder imperante alejada de la flexibilidad y conocimiento de las necesidades reales de los actores al interior de la organización.

Se carece de un reconocimiento total por parte de la dirección y los altos mandos ante la necesidad de comunicar e interactuar de una forma que no sea a través del poder como forma de comunicación, pero sobre todo de establecer un vínculo más allá del trabajo y la forma de operación. Lo anterior podría derivarse de no conocer las necesidades propias de la organización y a su vez de la parte fundamental en

toda la organización o lo que ellos conocen como el factor humano que no reconocen como el motor de esta.

No se logra encontrar el eslabón que permita y conecte a los diferentes grupos y culturas inmersos en la organización; puesto que las diferencias, culturales, sociales, de poder, económicas y sobre todo de comunicación son marcadas y reconocidas por los individuos ante un esquema de poder y estructura en donde el nivel y escalafón donde te encuentres es el boleto para lograr una comunicación, en la mayoría de los casos descendente y pocas veces ascendente; y muy lejos nos encontramos de que sea de forma descendente y horizontal, en donde todos aquellos que son parte de la forma de operación y trabajo sean tomados en cuenta.

En específico en la Coordinación de Gestión Especializada (CGE), objeto de estudio dentro de la organización Mapfre México (derecho reservado); esta se ve inmersa en un entorno que se ve constantemente apuntalado en primera instancia por la propia dirección del área ante lograr alcanzar los objetivos tanto generales como particulares de la organización, posteriormente por las exigencias de los propios clientes y demás funciones que esta coordinación representa para el área como un pilar para que las actividades del área se lleven a cabo conforme a las políticas establecidas por la organización.

Así mismo su propia estructura esta fincada en actores y personajes que representan una disyuntiva por no lograr complementarse con el área ni como equipo de trabajo y mucho menos a su interior como la propia coordinación, ya que esta se encuentra dividida, primeramente por la propia configuración de la formación académica de sus colaboradores, ya que la mayoría son doctores, posteriormente por su carga cultural y formas de pensamiento, ya que si bien es cierto estos cuentan con un vínculo por su formación, a la par también representa un choque de realidades, percepciones, formas de trabajo, pensamiento y comunicación.

Lo anterior parte de la experiencia laborar de estos en diferentes áreas, ya sea en el ámbito médico o en el propio sector asegurador en donde han tenido experiencia y práctica en otras aseguradoras.

Finalmente otro de los factores en los cuales se ha hecho hincapié es la discrepancia de edades y formación de su carrera ya sea en escuelas privadas o publicas, permeando de otra visión las formas de operación y trabajo de estos.

En conclusión y para comprender la lógica de operación y comunicación de la CGE; esta recae en el poder y jerarquización de su propia estructura; ya que se le conoce como el brazo derecho de la propia dirección, de lo cual se desprende una apatía por parte de las otras áreas y coordinaciones, ante el reconocimiento de esta como una amenaza para su propio trabajo.

Así mismo no hay una interacción y comunicación con las demás coordinaciones y actores del área que no sea través de las formas de trabajo y operación instauradas a través de mandatos.

Existe un quiebre interno de la propia CGE entre sus actores y formas de comunicación, ya que este no se da si no es a través de conveniencias ,y contingencias en el trabajo en donde se logra la unión y el vínculo para logra alcanzar las metas u objetivos de la organización mismas que recaen y parten de una diferenciación dada de la propia carga cultural forma y visión de operación que cada uno como individuo y a la par de la organización comparte al incluirse en esta, partiendo de un constante desgaste por la forma de operación y alejándonos de una comunicación real en donde el reconocimiento interno de la CGE y sus actores sea palpable y existente, así mismo al exterior existe una barrera por el resto del personal ante las formas de operación de esta y lo que representa para la organización.

Su comunicación es trozada constantemente ante la imagen de una dirección nada flexible y poco tolerante en donde las ordenes es la forma de comunicación sin duda de una manera vertical-descendente.

## 5.2. Estrategia de Comunicación, Identidad y Cultura.

Retomando lo anteriormente descrito con respecto al Diagnóstico actual de Mapfe México (derecho reservado) y de la Coordinación de Gestión Especializada, objeto de estudio, podríamos decir que es necesario comprender y como bien lo menciona Larrain, (2012) el concepto de cultura que en la actualidad se maneja como “un patrón de significados incorporados en formas simbólicas, incluyendo allí expresiones lingüísticas, acciones y objetos significativos, a través de los cuales los individuos se comunican y comparten experiencias”; es decir, en la CGE existe a través la significación de sus expresiones, partiendo en primera instancia de su formación académica y como bien ya se había mencionado anteriormente de la relación existente mediante la unión de esta formación pero que a su vez parte de una diferenciación interna entre aquellos que conforman a la coordinación pues si bien es cierto, se logra una identificación plena por la carrera y metodología a seguir a través de la carrera que comparten el personal operativo (los médicos) logrando una identificación en visión y formas de operación; se cae en la disyuntiva de no entender por que si bien la formación en teoría es la misma se comparten diferentes puntos de vista y razonamiento ante los problemas operativos y de razonamiento de lo que puede ser la operación.

Así mismo se debe mencionar la experiencia laborar de cada uno de estos y claro la edad y carga cultural que cada uno de estos trae consigo al momento de interactuar y comunicarse.

Finalmente se deben comprender las acciones y significantes que para cada uno de estos representa algún planteamiento y visión de su operación, por un lado y por otro el conocer la contraparte del personal que no es médico y configura su lógica de entendimiento desde una perspectiva muy alejada de lo médico y mucho menos de conceptos o formación académica en relación a estos.

Larrain menciona en este sentido que la configuración de la identidad va en relación y de la mano con el concepto de cultura de la siguiente manera “Para

entender las relaciones existentes entre cultura e identidad, por que la identidad sólo puede construirse en la interacción simbólica con los otros”.

Debemos entender por lo anterior que esa configuración de identidad puede y debe configurarse de la interacción como se ha venido planteando anteriormente de la relación entre el personal de la CGE (médicos y personal operativo) para plantear una identidad recreada a través de la relación y reconfiguración de los razonamientos del personal operativo y los médicos en relación a los objetivos planteados por la propia coordinación y a su vez de la propia organización la identidad como bien menciona Larrain, “es un conjunto de disposiciones internas que permanecen fundamentalmente iguales durante toda la vida, independientemente del medio social donde la persona se encuentre, si no que es un proceso de construcción en el que los individuos se van definiendo a si mismos en estrecha interacción simbólica con otras personas”.

Se requiere de la interacción de aquellos que convergen en el entorno y a su vez se recrea, plantea y reconfigura la cultura e identidad mediante las interacciones con los otros.

La CGE no es la excepción y como bien se ha planteado en los capítulos anteriores ésta se ha ido reconfigurando y replanteando su identidad y necesidades a través de los significantes tanto del personal que en su interior converge y así mismo de la interacción de este con el demás personal, áreas y coordinaciones en las cuales existe una relación y comunicación por así mencionarlo; ya sea de trabajo o de poder.

Larrain (2012) dice, “La identidad, por lo tanto, es la capacidad de considerarse a uno mismo como objeto y en ese proceso ir construyendo una narrativa sobre si mismo.

La identidad es un proyecto simbólico que el individuo va construyendo. Los materiales simbólicos con los cuales se construye ese proyecto son adquiridos en la interacción con los otros”.

Finalmente la identidad que tanto la CGE, como la propia organización, es decir Mapfre México (derecho reservado) se ha configurado tanto al exterior como al interior parte de la interacción de aquellos individuos inmersos en el día a día y esta se reconfigura conforme las necesidades y representaciones de estos en relación con los demás y sobre todo de sus formas de comunicarse e interactuar.

Dado lo anterior nos plantearíamos la pregunta entonces de que diferencia existe entre cultura e identidad, Larrain (2012) refiere “la relación entre cultura e identidad es entonces muy estrecha en cuanto ambas son construcciones la simbólicas, pero no son la misma cosa. Mientras la cultura es una estructura de significados incorporados en formas simbólicas a través de los cuales los individuos se comunican, la identidad es un discurso o narrativa sobre si mismo construido en la interacción con otros mediante ese patrón de significados culturales”.

Así podemos definir que si bien es cierto la cultura e identidad van de la mano y relacionadas como lo menciona Larrain, son conceptos que se deben tener claros en cuanto a su diferencia, la identidad se configura a través de las interacciones con los demás pero la cultura que cada uno de los individuos u actores que convergen en la organización contienen difieren en relación a la configuración de su identidad.

García (2001) menciona con respecto al concepto de cultura, “se concibe como una variable independiente y externa que influye en las organizaciones y es llevada a la organización a través de la membrecía, es decir, al entrar a pertenecer a la organización, los empleados que han sido influidos por múltiples instituciones

culturales como la familia, la iglesia, comunidad, educación traen estas influencias para nutrir la realidad organizacional”.

Retomando a García, debemos entender que el paquete con el cual cada uno de aquellos individuos que ingresan a la organización representan su cultura y parte de la configuración de aquellas otras relaciones que se han tenido a lo largo de su vida les ha permitido configurar ese paquete que al ingresar a la organización reconfigura la propia cultura de la organización.

Es decir la cultura de la organización se reconfigura a partir de las aportaciones de los individuos de su propia cultura a la organización reconfigurándola, y enriqueciéndola desde otras perspectivas y visiones.

Finalmente podemos retomar a García y decir “la cultura organizacional se entiende como el conjunto de creencias y significados que han sido naturalizados por los miembros de la organización (hábitos de pensamiento), en el marco de un orden hegemónico, los cuales se convierten en el horizonte simbólico de interpretación y orientadores de conductas y prácticas, en este sentido, el análisis cultural desde este enfoque se interesaría por identificar no sólo como las personas entienden e interpretan su experiencia y como estos entendimientos se conectan con la acción, si no que trataría de entender como los discursos y practicas que circulan en la organización están inmersos en relaciones de poder en las que se da una lucha por el control de significados”.

En conclusión y para retomar la importancia de los conceptos de cultura e identidad en la organización debemos partir de comprender la necesidad de plantear una estrategia de comunicación al interior de la organización, pero que entendemos por comunicación y su importancia al interior de la organización, Fernández y Rizo (2001) hacen referencia a la comunicación intersubjetiva como “el encuentro con el otro con quien nos comunicamos cotidianamente. Este tipo

de comunicación, que puede ser entendida como la COMUNICACIÓN, así en mayúsculas, es esencial para la existencia y permanencia de la raza humana”.

Partiendo de esta premisa es necesario comprender que al interior de una organización es imperante contar con comunicación, pero no nos referimos a esa comunicación meramente estética de la cual podemos comprender las organizaciones presumen mediante sus comunicados, correos, boletines si no de aquella en la que las interacciones entre los actores da permanencia y entendimiento al ser humano logra unificación y consenso pero sobre todo unidad ante los personajes que día con día convergen en una organización.

De ahí la necesidad de crear una estrategia de comunicación al interior de la organización; esta es la base para comprender aquellas acciones de los actores en la organización configurando su identidad propia y así mismo la de la organización, reconfigurando su cultura y a su vez la visión mediante su reconfiguración, reinventándose y tratando de resanar ese quiebre existente entre el individuo y la organización.

Una estrategia de comunicación permite al interior de la organización lograr la convivencia sana y sin duda las interacciones de los individuos y la organización en primera instancia de su forma de operación de una mejor forma y entendimiento; posteriormente el lograr un nivel de interacción más allá de lo laboral permitiendo la recreación, crecimiento y dejar por un lado ese quiebre existente en la organización ante la comunicación como una forma de unión y comprensión de diferentes razonamientos, es decir, de la complejidad.



### 5.3 Propuesta de Intervención Comunicativa.

#### Reconocimiento e identificación del personal en la CGE.

#### Estrategia Comunicativa: Sensibilización y conocimiento de la operación en la CGE.

Derivado del diagnóstico anteriormente mencionado se plantea realizar en primera instancia una serie de sesiones en donde se darán a conocer las formas de operación y trabajo de la propia CGE a los altos mandos, pretendiendo sensibilizar a partir del conocimiento y reconocimiento de la operación de estos, así como el impacto que sus actividades tienen ante las demás áreas y coordinaciones en la operación.

Posteriormente se plantea conocer y reconocer las necesidades de aquellos que intervienen en la operación propia de la CGE, así como de aquellas áreas que tienen relación directa o indirectamente con la operación de la CGE.

Finalmente se plantea como la estrategia a seguir la retroalimentación continua de las coordinaciones y personal operativo de estas y de la CGE especializada a fin de conocer aquellas propuestas que puedan mejorar la comunidad e interacción más allá de las labores operativas.

A continuación se presenta el plan de trabajo de la estrategia:

| <b>APLICACIÓN</b>                               | <b>SESIONES</b> | <b>TIEMPO</b> | <b>PERSONAL</b> | <b>ACTIVIDAD</b>  | <b>DINAMICA</b> |
|---|-----------------|---------------|-----------------|---|-----------------|
| ESTAS ACTIVIDADES SE REALIZARÁN EN EL TRANCUSRO | 1ERA SESIÓN     | 2 HORAS       | DIRECTOR        | Dar a conocer a través de un reporte general por parte de | EXPOSICIÓN      |

|   |            |         |   |  |                     |
|---|------------|---------|---|--|---------------------|
| DE UN MES, ES DECIR UNA ACTIVIDAD SEMANAL, POR PARTE DEL COORDINADOR DE GESTION ESPECIALIZADA |            |         |   | Coordinador del área las actividades de la CGE.  |                     |
|   | 2DA SESIÓN | 2 HORAS | DIRECTOR, RESPONSABLE, COORDINADOR Y OPERATIVOS | Presentación del equipo de trabajo que conforma la CGE; a fin de lograr un conocimiento y reconocimiento de l personal operativo con la dirección y contar con el conocimiento de sus actividades realmente. | ENTREVISTA INFORMAL |
|   | 3A SESIÓN  | 2 HORAS | RESPONSABLES Y COORDINADORES                    | Dar a conocer por parte del coordinador las actividades en las que interviene la CGE; así como el papel de cada uno de los operativos y sus actividades en relación con las demás coordinaciones.            | EXPOSICIÓN          |

|   |           |         |                          |   |                           |
|---|-----------|---------|--------------------------|---|---------------------------|
|   |           |         |                          | Presentación del equipo de trabajo que conforma la CGE; a fin de lograr un conocimiento y reconocimiento de l personal operativo y sus actividades para contar con el conocimiento de sus actividades realmente.                              | ENTREVISTA INFORMAL       |
|   | 4A SESIÓN | 2 HORAS | COORDINADORES            |   |                           |
| ESTAS ACTIVIDADES SE REALIZARÁN EN EL TRANCUSRO DE UN MES, ES DECIR UNA ACTIVIDAD SEMANAL, POR PARTE DEL COORDINADOR DE GESTION ESPECIALIZADA |           |         |                          | Reunión del equipo de trabajo de la CGE; a fin de conocer sus necesidades, aspiraciones, metas y problemas operativamente. Tratando de lograr una sensibilización ante sus actividades y buscar el reconocimiento de cada uno de los actores. | REUNION INFORMAL / COMIDA |
|   | 5A SESIÓN | 3 HORAS | COORDINADOR Y OPERATIVOS |   |                           |

|           |         |   |  |  |
|-----------|---------|---|--|--|
| 6A SESIÓN | 2 HORAS | OPERATIVOS                                      | Reunión del personal operativo que interviene en las actividades de la CGE.  | REUNION INFORMAL / PRESENTACION BREVE DE CADA UNO DE LOS OPERATIVOS Y SU ACTIVIDAD A REALIZAR  |
| 7A SESIÓN | 3 HORAS | DIRECTOR, RESPONSABLE, COORDINADOR Y OPERATIVOS | Reunión de los directivos con el personal operativo de las coordinaciones a fin de lograr traspasa la barrera de lo que implica la dirección y el nivel operativo. | DINAMICA DE SENSIBILIZACION A TRAVES DE JUEGOS EN EQUIPO.  |
| 8A SESIÓN | 1 HORA  | COORDINADOR Y OPERATIVOS                        | Reunión semanal, presentación de pendientes y actividades <b>(Esta reunión quedará implementada como una de las actividades de la CGE).</b>                        | CADA VEZ QUE SE REALICE LA REUNION EL PERSONAL SE IRA ROTANDO Y REALIZARA LA EXPOSICIÓN BREVE DE CUALQUIER TEMA A SU GUSTO PARA LOS DEMÁS ASISTENTES (ESTA PUEDE MODIFICARSE). |

La finalidad de implementar esta estrategia en la CGE es lograr concientizar y sensibilizar a los directivos y altos mandos ante la necesidad de contar una estrategia comunicativa que permita llevar a cabo la operación de una forma más fluida y sin tanto reprocesos; hablando operativamente.

Humanamente lograr concientizar a la organización y en específico a la CGE de que se requiere comprender las diferentes lógicas de pensamiento, acción e interacción de todos aquellos individuos que día con día convergen en ella para lograr conocer y reconocer las necesidades reales tanto del individuo como de la propia organización conjuntando ambas partes a la par de lograr un proyecto de vida en ambos sentidos.

Finalmente comprender que aquellos personajes que la propia organización no reconoce; son los individuos que la configuran en su día a día y simplemente no son máquinas si no seres humanos que requieren de reconocimiento y comprensión ante un ambiente y capitalismo caótico que representa hoy en día el tratar de habitar una organización.

Retomando lo anteriormente expuesto se puede referenciar que Mapfre México (derecho reservado), vive hoy en día una desvinculación total con respeto a los individuos que día con día convergen en ella como organización, es decir, se encuentra ante un quiebre y sus necesidades imperantes como organización por un lado; por el otro el poder compaginar la visión de los individuos como seres humanos en la organización ; no obstante lo anterior, esta a logrado subsistir con una imagen que representa una estructura y funcionamiento ordenado y meramente estético, que simboliza su falta de sensibilización ante los individuos de la organización.

Así mismo la falta de visión y prospectiva para una comunidad al interior de ella como organización, la poca comunicación existente y precaria se ha visto desbordada ante la instauración del poder y jerarquización de su propia estructura,

pasando por las necesidades, aspiraciones e ideales de los individuos; que se ha visto impactada en su operación pero finalmente en su deshumanización ante las necesidades reales de los personajes que la hacen ser lo que es hoy una organización inhabitable.

Ante esta perspectiva y en específico en la Coordinación de Gestión especializada, objeto de estudio de esta investigación se plantea una reconfiguración y reinención basada en el entendimiento y análisis de otras formas de pensamiento; pero sobre todo de una sensibilización de todos aquellos que convergen en ella; partiendo de lograr una estrategia comunicativa que permite la reconfiguración de la comunicación como la forma de humanización al interior de la organización, es decir, que los individuos que día con día conviven con ella trabajen a la par de su proyecto, pero que ellos mismos compartan y tengan un proyecto de vida dentro de la organización.

Este proyecto debe de contar con el reconocimiento e interacción de la propia organización con el individuo ante la necesidad de contar con una organización habitable.

Es decir, logra el consenso a fin de que ambas partes compaginen y se logre realizar comunidad para y con la organización.

## Conclusiones

Finalmente podemos concluir que derivado de esta investigación se puede comprender la importancia de la comunicación en las organizaciones, no obstante el papel de esta para el desarrollo de las actividades al interior y exterior de la misma requiere de contar con todos aquellos elementos que intervienen para su implementación como la unión y consolidación de los individuos con la organización.

Así mismo se debe comprender que para la organización es necesario plantear el panorama actual en el cual se encuentra inmersa y partir de esta premisa para entender la complejidad de lo que representa la comunicación en una organización, de esta forma y como el primer apartado de esta investigación se presenta el entorno de Mapfre México (derecho reservado) encontrando aquellos elementos que la gatillan como organización y dar paso a comprender la lógica y funcionamiento de la misma.

Posteriormente se analizó la estructura formal, informal y funcional de Mapfre México (derecho reservado), encontrando la verdadera operación de la organización y como esta se ve impactada a través de procesos que requieren de una reestructuración, partiendo si bien es cierto, de las necesidades propias de la organización, y comprender que la comunicación en una de sus tantas facetas puede dar paso para originar ese cambio.

Sin embargo para completar el análisis de esta investigación es necesario estudiar a aquellos elementos que intervienen dentro de la operación, parte de estos son todos aquellos individuos que convergen e interactúan con y para la organización, en este sentido, el capítulo tres refiere a los actores y el impacto de sus actividades con la organización; como se comunican y sus relaciones.

Complementando este estudio en el capítulo cuatro nos adentramos al análisis minucioso de las formas de comunicación de los actores con la organización y entender en que parte de este paso es necesario intervenir, analizar y comprender

las diferentes perspectivas y visiones de aquellos que convergen en Mapfre México (derecho reservado).

En conclusión el capítulo cinco plantea las estrategias de comunicación que pueden ser rentables para la propia organización y su reestructura; aunado a complementarlo con la de los individuos que día con día viven, conviven y representan a la organización Mapfre México (derecho reservado) a través de sus lógicas de pensamiento, representación pero sobre todo de comunicación ante lo que la organización le dicta y demanda.

Pero que podemos definir de la investigación realizada, el que si bien es cierto y como se ha plasmado a lo largo de esta investigación la comunicación juega un papel decisivo en toda organización, conforme el conocimiento del impacto de esta a nivel de su desempeño, crecimiento y rentabilidad.

No obstante se hace uso de esta como una forma de coerción y control en los individuos dentro y fuera de la propia organización; partiendo de esta premisa la perspectiva que se vislumbra en la actualidad para las organizaciones es la de una operación que busca la ganancia y productividad, alejándose de las necesidades propias del individuo y su reconocimiento en la organización.

Se requiere un arduo trabajo, constante retroalimentación con la organización y aquellos que convergen en ella día con día, así mismo el entender la carga cultural de cada uno de los individuos y el impacto que esto representa para la organización, en sus formas de operación, comunicación e identificarse con ella es un proceso continuo.

La comunicación es un parte aguas que bien implementada puede dar enormes resultados para la organización, pero no es la solución mágica a todos aquellos problemas que en ella existen, es necesario complementar lo que si bien esta denomina como el factor humano, es decir, al individuo con la organización logrando un consenso, pero sobre todo una unión entre lo que la propia organización busca y la identificación del individuo ante sus necesidades y representación.



Finalmente puedo decir que este trabajo permite hacer una reflexión exhaustiva de lo que hoy en día las organizaciones buscan en los individuos como profesionales para su desarrollo y crecimiento, tanto para ellas como organización, así como los propios actores que en ellas convergen. Vivimos en una realidad organizacional en la que la propia premura y rapidez con la que cambian las organizaciones dado su crecimiento y necesidad de adaptación ante los inminentes cambios de su entorno y propia competencia la empujan, han dejando de lado desde mi punto de vista la visión humana dentro de las organizaciones, y al decir visión humana no sólo me refiero a contar con las mejores opciones laborales, tanto personales como profesionales, si no a entender que debemos ir más allá de vislumbrar la posibilidad de una relación actor-organización; es necesario entender que requiere una organización para ser una buena organización y a su vez un lugar donde se pueda vivir y convivir más allá de los objetivos de la misma y del propio actor en ella.

La deshumanización que en la actualidad vivimos es un mecanismo detonante de una serie de problemas que sin duda venimos arrastrando, pero no sólo en las organizaciones si no como sociedad.

El hacer esta investigación me permitió comprender que tan importante es la relación de la comunicación con nuestro entorno en general, y la gran necesidad de reconocimiento y aceptación que tenemos como actores en la organización, esta necesidad de ser aceptados y comprendidos no como un número más de los registros de una organización si no como un elemento y parte de un rompecabezas que complementan a la organización.

Es necesario comprender que si bien es cierto un diagnóstico comunicativo como el que se planteó en esta investigación permite identificar y comprender diferentes perspectivas de lo que es una organización, también nos plantea la necesidad de elementos que requiere esta para poder generar un cambio que vaya más allá de una cultura comunicativa; así mismo hace que uno se replante lo que realmente se requiere para ser un profesional y tal vez verlo de una manera burda que es lo que

busca una organización en los individuos y altos mandos que rigen a las organizaciones.

Finalmente el seminario me permitió plantearme y hacer una retrospectiva de lo que como individuo en una organización se puede y no puede hacer para mejorar y lograr un cambio dentro de esta, ver la realidad de la propia organización y lo que posiblemente pueda llegar a cambiar y realizar tanto para ella, así como para los propios actores que en ella convergen; pero sobre todo comprender que podemos lograr un consenso basado en el entendimiento de las diferentes partes de cada uno, y que esas diferencias son paradójicamente lo que nos complementa y enriquece de una forma particular a cada una de las organizaciones que se analizaron en este seminario tanto como individuos y a ellas como organizaciones.

## Bibliografía

- Ahumada, L. (2005). Equipos de Trabajo y Trabajo en Equipo: *La Organización como una Red de Relaciones y Conversaciones*. Valparaíso, Chile: Ediciones Universitarias de Valparaíso. Disponible en: [http://www.euv.cl/archivos\\_pdf/libros\\_nuevos/Equipos\\_de\\_Trabajo.pdf](http://www.euv.cl/archivos_pdf/libros_nuevos/Equipos_de_Trabajo.pdf)
- Ávila Guzmán, Xavier (2010) *Criticas de las escuelas clásicas de Comunicación Organizacional*.
- Ballivian, R y Gonzáles, C. (2006). *Una época de crisis. Cambio en el entorno organizacional*. Gestipolis.com. Recuperado el 3 de marzo de 2012, de <http://www.gestipolis.com/canales6/ger/epoca-crisis-cambio.htm>
- Bartoli, Annie. Comunicación y organización. La organización comunicante, la comunicación organizada, México, Paidós, 1983, pp. 53-68
- Etzioni, Amitai, Organizaciones modernas, México, UTHEA, 1986, pp. 1-7
- FERNANDEZ, F. RIZZO, M. (2000) *Nosotros y los otros: La comunicación Humana como Fundamento de la vida social*, D.F, México: Editoras los miércoles
- Fresco, J.C. (1993). *Organización y estructura para la pequeña y mediana empresa*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Macchi.
- García Álvarez, Claudia María (Núm. 5, enero-abril del 2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional, *Revista electrónica de la Universidad Piloto de Colombia*. Recuperado el 4 de septiembre de 2012, de [http:// www.scielo.org.co/pdf/rups/v5n1/v5n1a12.pdf](http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v5n1/v5n1a12.pdf)

- Habermas, Jürgen. Teoría de la acción Comunicativa Tomo I. Taurus. Buenos Aires. 1987
- Larrain, Jorge. (Num 21, agosto de 2003). El Concepto de identidad, Revista Famecos de Porto Alegre), Recuperado: el 30 de agosto de 2012 de: <http://revistaselectronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/3211/2476>.
- Luhmann, Niklas, Los sistemas sociales, apuntes para una teoría general, Alianza/UIA, México. 1991, Madrid, Alianza. 1992.
- MAPFRE en México, una historia de éxitos. El Mundo de MAPFRE, 75 primer trimestre 2012, 22-27.
- Martínez, A. (1991) *Escuelas del comportamiento organizacional*. En C. Fernández (Coordinador), La comunicación en las organizaciones. (Pp. 53-60). México: Trillas.
- Méndez, F.B. (2007). *La Comunicación Organizacional como Gestora del Conocimiento y la Responsabilidad Social*. Razón y Palabra, 58. Recuperado el 3 de marzo de 2012, de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n58/fmendez.pdf>
- Moles A, Rohmer E, Teoría de los actos, México. Trillas, 1982.
- Moles, Abraham y Elisabeth Rohmer. (1983) Teoría de los Actos, Trillas, México.
- MORGAN, GARETH. (1998) Imágenes de la organización, Alfa - Omega, México.
- Personas MAPFRE *El Mundo de MAPFRE, 75 primer trimestre 2012*, 6-9.

- Robbins, Stephen. (1998) Fundamentos de Comportamiento Organizacional, Prentice Hall, México.
- Ruíz, J. I. (1995). *El entorno organizativo*. En J.I. Ruíz, Sociología de las organizaciones. (Pp. 303-318). España
- Thompson., Keneth, “La sociedad organizacional”, en Salaman y Thompson. Control e ideología en las organizaciones, México, FCE, 1984, pp. 15-36
- Tiempo Visual A.C. (2011). *Funcionamiento y apropiación de espacios públicos. Cuaderno de técnicas y herramientas para la etapa de diagnóstico*. México: inédito.
- TIMM, PAUL. “Diagnóstico de la Comunicación en la Organización”, en Pérez, Jorge, Lecturas de Comunicación Organizacional. Módulo 3, UNAM-FES Acatlán, México, Traducción realizada por Jaime Ávila Guzmán y Xavier Ávila Guzmán del capítulo XXII del libro Management Communication, The Finger on the Pulse. Prentice Hall, 1986.

**Fuente electrónica:**

- [www.mapfre.com](http://www.mapfre.com).
- [www.mimapfre.com.mx](http://www.mimapfre.com.mx) *Comunicación Interna Mapfre. Sistema de Gestión de Desempeño* Recuperado el 17 de Febrero del 2011.