



**Casa abierta al tiempo**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA**

**UNIDAD IZTAPALAPA**

**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

**ANTROPOLOGÍA SOCIAL**

**“Vivir lo global. Cotidianidad laboral en  
una empresa transnacional en México”**

Tesina

para acreditar la unidad de enseñanza aprendizaje de

Seminario de Investigación e Investigación de Campo

y obtener el título de

**LICENCIADO EN ANTROPOLOGÍA SOCIAL**

presenta

Irene Georgina Álvarez Arellano

**Comité de Investigación**

Director: Doctor Luis Bernardo Reygadas Robles Gil

Asesores: Maestro Ricardo Falomir Parker y Doctor Raúl Nieto

México, D.F. Julio, 2003.

Matrícula: 97323252

Agradezco a todo el personal de la empresa, por la disposición y el tiempo dedicado a mis insistentes preguntas y compartir conmigo sus experiencias. Por haberme permitido asomarme a su mundo.

También a mis asesores, a Luis Reygadas por su persistencia; a Raúl Nieto por sus comentarios a la versión final y por sus motivantes palabras para que continúe con la Maestría, y a Ricardo Falomir por su entusiasmo y la calidad de tiempo que invirtió en este trabajo.

A Cecilia Vilchis y Adriana Aguayo que como amigas y colegas tuvieron la paciencia para escucharme y entender por largos ratos mis inquietudes personales para realizar esta tesina, y a Yliana Rodríguez por sus pertinentes recomendaciones en la redacción. A las tres, gracias por su valiosa e incondicional amistad.

A mi familia, por los encuentros y desencuentros en estos últimos años, y por el cariño que siempre he recibido de ustedes.

A ti Pierre, por la gran ayuda técnica que me brindaste, tu paciencia y el amor que pusiste en este trabajo.

## INDICE

INTRODUCCIÓN .....	- 4 -
Capítulo I: PENSANDO LO GLOBAL.....	- 8 -
1.1 <i>El problema</i> .....	- 8 -
1.2. <i>Hipótesis</i> .....	- 9 -
1.3 <i>Definiendo a la globalización.</i> .....	- 10 -
1.4 <i>¿Qué es una organización?</i> .....	- 14 -
1.5 <i>Cultura del trabajo y cultura corporativa</i> .....	- 15 -
1.6 <i>Antropología en las empresas</i> .....	- 17 -
CAPITULO II: UNA MIRADA AL INTERIOR.....	- 19 -
2.1 <i>Omega</i> .....	- 19 -
2.2. <i>Alfa</i> .....	- 20 -
2.3 <i>La fusión</i> .....	- 20 -
2.4 <i>El reaseguro y el funcionamiento interno de OM</i> .....	- 24 -
2.5 <i>Diversidad cultural y subculturas</i> .....	- 27 -
2.6 <i>Perfil del personal</i> .....	- 27 -
2.7 <i>Estereotipos</i> .....	- 29 -
2.8 <i>El comité de cultura.</i> .....	- 32 -
2.9 <i>1er aniversario</i> .....	- 36 -
2.10 <i>Los valores</i> .....	- 39 -
Capítulo III: THINK GLOBAL, ACT LOCAL .....	- 41 -
3.1 <i>Glocalización</i> .....	- 41 -
3.2. <i>El cruce de fronteras: Lo global.</i> .....	- 48 -
3.3 <i>Perfil de globalización</i> .....	- 54 -
CONCLUSIONES .....	- 62 -
<i>Bibliografía</i> .....	- 65 -

## INTRODUCCIÓN

La concepción de este trabajo es resultado de un largo camino de preguntas e intereses teóricos. Diferentes momentos de la investigación modificaron su rumbo, pero mi enfoque siempre estuvo orientado a conocer los procesos de globalización de la cultura en el ámbito laboral, interpretar qué estaba sucediendo en las redes laborales transnacionales y la significación de este nuevo orden para los trabajadores. El asesor de esta tesis, me recomendó el trabajo de campo en una empresa transnacional que estaba pasando por un proceso de fusión (para la que él había realizado el diagnóstico de dicho proceso como consultor). Se trata de una empresa líder a nivel mundial en el ramo del reaseguro (otorgan soporte financiero a las empresas aseguradoras) de origen suizo, es decir una empresa cuyos movimientos, procesos y alcances no se dan únicamente en una nación, sino en varios países. Esta empresa realizó la compra de una empresa mexicana del mismo ramo, la cual ya tenía presencia en algunos países de centro y sudamérica.

Obtuve la aceptación de la directora de Recursos Humanos para hacer una estancia de trabajo en la organización. Me involucré con los empleados de la empresa por dos vías: una, a través de las sesiones de trabajo semanales que llevaba a cabo el Comité de Cultura de la empresa (sesiones que describiré ampliamente en el capítulo 3), en las cuales me permitieron ser observadora y participar activamente dando mis opiniones sobre la crisis cultural por la que estaban atravesando; otra, estar en las oficinas en horas laborales, con un lugar físico asignado e infraestructura necesaria para desarrollar mi investigación (una computadora, papelería, fotocopias, teléfono, etc.). Mi desempeño estuvo vinculado al área de comunicación (que depende del departamento de Recursos Humanos) para ayudar al desarrollo de las acciones propuestas por el Comité de Cultura y dar seguimiento al proceso de implementación de éstas. Tuve acceso abierto a documentos oficiales de la empresa para, “como uno de ellos”, dar mis observaciones y sugerencias al departamento de Recursos Humanos, encargado de lo concerniente a los procesos de cambio y fusión. Debo decir que recibí gran apoyo de todas las personas de la empresa, sobre todo del departamento de Recursos Humanos, con quienes pasé más tiempo en la investigación de campo.

Independientemente de lo afortunado que es para la investigación de campo contar con una amplia gama de recursos como los antes mencionados, cabe señalar que esta posición fue un arma de “doble filo”. Por un lado, manejar de “primera mano” y a profundidad los datos de las situaciones cotidianas de interacción social por las que atraviesa todos los días y, por otro, estar inmersa en el contexto urbano de la ciudad en la que, como investigadora, puedo identificar y compartir con los informantes. Por momentos se es *observador*, en otros se es *observado*, la distancia entre el investigador y el *otro* es poco clara. Esta relativa distancia resultó muchas veces en una barrera para poder identificar lo diferente, la alteridad. Hacemos referencia a los *otros* con autoridad antropológica, con la mirada del investigador que “sabe” observar *hacia afuera*; pero, la línea que divide el *adentro* del *afuera* a veces es ambigua, y la investigación finalmente alude tanto a la tercera, como a la primera persona. Sin que esto signifique un equívoco, es pertinente la reflexión sobre la posible pérdida de distancia y “objetividad” cuando se estudia al *otro* en un contexto específico, en el que se puede también estar incluido.

Para la obtención de datos y desarrollo de la investigación, fue fundamental la “observación participante”, pues además de tener un lugar dentro del Comité de cultura, también estuve en las instalaciones durante horas laborales para interactuar, platicar, cuestionar, observar a los que, por meses, fueron mis compañeros. Este trabajo de recopilación de datos no hubiera sido posible si la mayoría del personal no se hubiera “abierto” a mis insistentes preguntas. Frecuentemente me cuestionaban qué puesto desempeñaba ahí, pues no era muy claro cómo una persona ocupaba una posición dentro de la empresa y no compartía los horarios con los demás. Sin embargo, todos los empleados fueron siempre flexibles para colaborar con mi trabajo. Estoy convencida de que la posibilidad de “ser uno de ellos” me dio gran cercanía con el personal y con las actividades que desempeñaban. La “observación participante” fue un recurso vital para un profundo y fino reconocimiento del significado que adquiere el trabajo en una transnacional, las convergencias y los desencuentros colectivos dentro y fuera de la organización.

Realicé pequeñas historias de vida laboral que obtuve en entrevistas a profundidad. El material que conseguí con las entrevistas está íntimamente ligado a los datos de la encuesta aplicada a 89 personas (por cuestiones de disponibilidad de los empleados, desgraciadamente no me fue posible aplicar los 120 cuestionarios que equivalían, de manera aproximada, al total de la planta laboral.

La idea de utilizar encuestas fue motivada por la necesidad de tener una muestra estadísticamente representativa; necesitaba que los datos me sirvieran para elaborar un perfil de globalización, una muestra con datos que nos diera un panorama de las tendencias de apreciación que los empleados tienen sobre los procesos de globalización. Mi intención no es definir al “verdadero” globalizado, sino interpretar a través de que mecanismos, el universo de esta transnacional se esta globalizando. Los temas tratados en los cuestionarios fueron: 1) perfil sociodemográfico; 2) escolaridad y lenguas; 3) condición laboral y relaciones con el extranjero; 4) índice de globalización del puesto; 5) percepciones de las identidades nacionales; 6) nociones de globalización y 7) percepciones sobre la empresa. Con las entrevistas a profundidad (quince en total), logré matizar los temas antes mencionados. La posibilidad de explicar y argumentar extensamente sus construcciones de esos temas me dieron otra perspectiva de la información que arrojaban los datos duros en los cuestionarios.

A partir de dar cuenta de situaciones cotidianas de interacción social, este trabajo muestra el sentido de lo que significa la globalización desde un ámbito laboral en México, en donde la cultura global de una organización transnacional encuentra cabida en un espacio local. La “traducción” de la cultura global y formal del grupo, muestra el significado y sentido a las acciones sociales en la organización en México.

Quiero interpretar los procesos por los cuales los actores sociales y los mensajes culturalmente significativos se globalizan en un contexto específico, y cómo las acciones locales delinan a su vez los actos globales en la experiencia que día a día narran los empleados de esta organización.

Por otro lado, encontrar los vínculos con los que cuenta la organización, para hablar de una sociedad global, con una cultura globalizada para el conjunto de oficinas que conforma el grupo de esta empresa transnacional. Los cruces a los cuales podemos referirnos como desterritorializados y mundialmente compartidos por los miembros de una empresa transnacional en proceso de globalización.

Este trabajo está dividido en cuatro capítulos. En el primero se plantea el acercamiento al problema, la hipótesis y el marco conceptual, es decir, el sustento teórico, con referencias y categorías fundamentales que encuentran su pertinencia en los datos empíricos citados. Doy cuenta de los contextos generales, es decir el marco local y global en donde esta empresa tiene influencia y encuentra legitimidad,

En el capítulo 2 describo la evidencia de las vivencias, situaciones por las que atravesó la organización en el proceso de fusión, para entender cómo actualmente forma parte de una red transnacional. Actividades cotidianas, perspectivas, crisis, y los aspectos positivos que los empleados encontraron en la empresa de la que forman parte, bajo una nueva estructura, así como los diversos modos de llevar a cabo el negocio y de asumirse como empleados. La relativa independencia que tiene la filial de México para la toma de decisiones a nivel regional y su necesaria dependencia y articulación con otros centros de poder.

A partir de los datos del capítulo dos se entreteje el tercero, en donde, partiendo de las acciones observadas y los discursos colectivos construidos al interior de la organización, me fue posible obtener una concepción local de lo que significa trabajar en una empresa transnacional y globalizarse.

Conociendo la historia de la conformación de la empresa, sus orígenes, los conflictos, las potencialidades del espacio de trabajo, enlacé historias por medio de la observación participante, pero apoyada también en las entrevistas a profundidad que ampliaban los temas sugeridos en el cuestionario, y con esta información presento un perfil de globalización.

Un cuarto apartado, en donde sintetizo el recorrido, para concluir con las respuestas a mis preguntas iniciales.

## Capítulo I: PENSANDO LO GLOBAL

### 1.1 El problema

Actualmente, no es extraño escuchar hablar de empresas extranjeras que deciden establecer una filial en nuestro país, las motivaciones tienen que ver con expansión de mercados, reducción de costos en materia prima o en salarios, etc., es decir, un fenómeno de migración empresarial enfocada hacia la rentabilidad.

La organización del trabajo ya no sólo se da en la oficina local o regional, en donde las personas interactúan cara a cara todos los días, sino que ahora se enfrentan y se ven obligados a interactuar virtualmente con otros empleados dispersos en otras oficinas del mismo grupo en el mundo. Las relaciones “tradicionales”, jefe-subordinado, que solían establecerse, siguen existiendo, pero se han trastocado, se reformulan al generar nuevas relaciones sociales y comerciales de articulación necesaria, mediatizada, la mayoría de las veces, por medios electrónicos de comunicación (fax, correo electrónico, videoconferencias, etc.). Los empleados de una corporación pueden tener acceso a la información global del grupo (pérdidas, resultados, inversiones, planta de trabajadores, filosofía que rige al grupo, valores, etc.), la velocidad con que viaja la información se mide en segundos apenas.

Las prácticas de globalización en el trabajo implican desplazamiento de empresas, personas, ideas, la apropiación de nuevos espacios físicos e imaginarios en donde las empresas tienen influencia. En este trabajo habré de responder, ¿qué singularidad tiene esta organización transnacional en México respecto a las políticas formales de cultura corporativa?, ¿cómo viven los actores sociales la globalización?, ¿en qué situaciones de interacción social podemos hablar de una sociedad global entre las distintas organizaciones de este Grupo?.

¿Por qué hablar de procesos de globalización?, ¿cuál es la importancia de ubicar a éstos en el centro del análisis y la discusión?, tomar las relaciones cotidianas de trabajo en una transnacional para referirme a momentos actuales de globalización cultural, fue muy revelador, ya que a través de las experiencias cotidianas, doy cuenta de uno de los



múltiples ángulos del entramado general de dichos procesos. Con una mirada, nos asomamos a eso que llaman globalización y que frecuentemente suele ser abstracto e inaprensible.

## **1.2. Hipótesis**

Al elegir un universo acotado de relaciones laborales que se dan en esta empresa transnacional en México, describo algunas prácticas cotidianas de interacción social, a través de las cuales encontramos acciones culturales significativas para los empleados, y las comparo con el discurso de cultura proveniente de la casa matriz.

El discurso globalizador hegemónico de esta organización, que pretende establecer un orden cultural entre los empleados dispersos en las distintas oficinas de esta corporación en el mundo, se recibe y modifica, por parte de los empleados, a través de las prácticas propias de la organización en México, generando una experiencia local en este contexto laboral, respecto a lo que significa globalización y globalizarse, esto se da a través de las tradiciones de trabajo vinculadas a la nacionalidad y al intento de la empresa transnacional de contextualizar sus operaciones y las relaciones sociales que en ella se gestan en un espacio local.

Al dar cuenta de las actividades globalizantes desde la posición local, actividades que a su vez se insertan y articulan en un contexto global más amplio, se da una relativa unidad a los distintos discursos y prácticas entre las diversas oficinas de esta organización dispersas en el mundo; me refiero a grupos que cuentan con mecanismos de “apertura” cuando se enlazan entre distintas oficinas del mismo grupo transnacional, por la necesidad de satisfacer las demandas de un mercado global que requiere de movimientos fluidos tanto de capitales, personas y mensajes culturales.

Existen diferencias y convergencias en las narrativas que ofrecen los empleados de esta empresa en torno a los procesos de globalización de la cultura en el trabajo; estas narrativas tienen mucho que ver con la posición que como empleado o empresa se tiene frente a *otros* u *otras*. Son posiciones que se derivan del puesto desempeñado, del género, el origen étnico, la participación de capitales, etc., posiciones que se reflejan en las prácticas, en ejercicios mentales y operativos comunes, de todos los días, con las que se conforman imaginarios y vivencias de globalización.

### **1.3 Definiendo a la globalización.**

Frecuentemente se escucha hablar del proceso de globalización entre políticos, economistas y, en general, entre la gente comprometida con el mundo de los negocios como un paso en el que, en todas las naciones y las personas entienden unívocamente los sucesos en los que se involucran, ya sean económicos, tecnológicos, políticos o culturales.

Se han elaborado muchas definiciones en torno al tema, de hecho, ha sido y es tema de debate, sus orígenes, sus influencias y significado. Beck señala algunas marcas temporales a las que aluden otros autores como fecha de origen de dicho proceso. Para algunos se remonta al s. XV con el inicio del < sistema mundial capitalista > (Wallerstein); para otros es el s. XVI con el inicio del colonialismo, o incluso con el final del bloque oriental. Independientemente de las discrepancias que existen entre los teóricos del tema y sin entrar en detalles sobre la controversia, hay que rescatar, que si bien existen múltiples maneras de nombrar a la globalización, es porque son diversos procesos los que interactúan entre sí, haciendo compleja su delimitación, es un concepto que incita a la generación de especulaciones, imágenes y contenidos sociales. No será igual lo que piensan los obreros de una maquiladora en Asia o en América Latina acerca de la globalización de su trabajo, que lo que piensa un director general de una empresa de *software*, que para un intelectual, que escribe artículos para revistas especializadas y/o en periódicos.

La jerarquización de algunos elementos sobre otros, ayuda a dar un acercamiento, más o menos coherente y con capacidad explicativa, para aprehender el concepto, si lo estudiamos por alguno de sus ángulos.

En términos generales, y de acuerdo con lo que señala Beck, globalización significa: “los procesos en virtud de los cuales los Estados nacionales soberanos se entremezclan e imbrincan mediante actores transnacionales y sus respectivas probabilidades de poder, orientaciones, identidades y entramados varios...la perceptible pérdida de fronteras del quehacer cotidiano en las distintas dimensiones de la economía, la información, la ecología, la técnica, los conflictos transculturales y la sociedad civil, y, relacionada básicamente con todo esto, una cosa que es al mismo tiempo familiar e

inasible –difícilmente aceptable-, que modifica a todas luces con perceptible violencia la vida cotidiana y que fuerza a todos a adaptarse y a responder (Beck, 1998:29,42).

“...hay interconexión entre economías nacionales, cuando hay una baja o una alza en una bolsa de valores en otro lado del mundo, nos afecta a nosotros, porque sus inversiones también están aquí”.<sup>1</sup>

“Abarca todos los ámbitos de nuestra vida, al comprar un producto e ir al supermercado, anteriormente las cosas eran meramente mexicanas, hoy en día hay empresas extranjeras que exportan productos de muy buena calidad. Eso es importante, venden productos totales con competencia en precio, entonces son los que consumimos día con día”.<sup>2</sup>

Cabe señalar una distinción entre internacionalización, transnacionalización y globalización (García Canclini, 2000:45,46). La primera se inicia con las navegaciones transoceánicas, con la apertura entre sociedades europeas hacia el Lejano Oriente y América Latina, en los aspectos comercial, económico y cultural. “Desde las narraciones de Marco Polo y Alexander von Humbolt hasta los relatos de los migrantes y comerciantes del siglo XIX y comienzos del XX fueron integrando parte de lo que hoy llamamos el mercado mundial” La mayoría de los bienes materiales e intelectuales se producían y consumían en los mismos países de origen.

La transnacionalización, se forma a través de la internacionalización de la economía y la cultura, pero es a mitad del siglo XX con el nacimiento de organismos y empresas donde su sede no está únicamente en una nación, teniendo bastante independencia respecto de los Estados. Pero, en la transnacionalización las interconexiones llevan la marca de las naciones originarias.

La globalización, se preparó con estos dos procesos anteriores; se acrecentaron y aceleraron las redes económicas y culturales a nivel mundial. Por medio de las nuevas tecnologías que facilitan la inmediatez de los mensajes y el “achicamiento” de las distancias territoriales a través de fronteras mucho más flexibles.

---

<sup>1</sup> Entrevista con un *Communication Specialist* del área de *IT Information & Technologies* (30 años, mexicano), marzo del 2001.

<sup>2</sup> Entrevista con un *Account Executive* del área de *Multiliners* (40 años, mexicano), marzo del 2001.

Este acotamiento es importante para este trabajo, porque será mucho más claro a qué tipo de procesos culturales me estaré refiriendo en los ejemplos citados de la organización, que tomo como universo de estudio, y que en su mayoría son transnacionales y globales; términos que son usados muchas veces como intercambiables entre los empleados de la empresa, e incluso les era mucho más cómodo incluirlo todo en eso que llaman globalización.

¿La empresa transnacional que aquí presento, puede ser referida como global, ya que es nombrada así por sus empleados?. García Canclini, dice que, México al igual que otras ciudades de América Latina –como San Pablo- se han convertido en ciudades globales no por ser capitales de regiones, o por tener conexiones con países metropolitanos, sino el convertirse en focos decisivos de redes económicas y comunicacionales de escala mundial (García Canclini, 2000:169). Veremos con el caso aquí referido, como esta empresa localizada en México, apenas está en ese camino, en el cual empiezan a delegarle más responsabilidades a nivel regional, y que eso la incluye en el resto de procesos que ocurren en otras oficinas dispersas en el mundo del mismo Grupo, procesos que aún llevan la marca del país de origen.

Para hablar de la globalización, es usual entre los teóricos del tema, referirse a procesos desterritorializados de la cultura, aludiendo a una sociedad mundial, (Ortiz; Ianni). “El *World system* tiene características específicas no ancladas en ningún territorio ni nación, un imaginario colectivo internacional, yo me distancio de las especificidades y las identidades nacionales para captar el proceso cultural en otro nivel. Puedo así considerar el movimiento de desterritorialización y aprehenderlo como constitutivo de un universo de símbolos, compartidos mundialmente por sujetos situados en los más distantes lugares del planeta”. (Anibal Ford, en Ortiz, 1997:9,14). Parece que la propuesta es, contextualizar el uso de los discursos, no en la territorialización; pero, cuando el uso de los estereotipos nacionales es generalizado, sobre todo para distinguir la cultura y la singularidad en la manera de trabajar de *unos* frente a los *otros*, es inevitable voltear a ver a la nación.

Cuando Ortiz hace referencia a la desterritorialización de la cultura, sus ejemplos son en torno a la producción de bienes y servicios, como pueden ser la producción de un automóvil, en el que la concepción, el financiamiento, el montaje y la distribución, han sido elaborados desde distintos puntos geográficos; o una campaña de publicidad, en el que

una agencia (*Saatchi & Saatchi*) elabora la idea, el rodaje y la edición, de la misma manera que en el automóvil, en donde los lazos particulares son debilitados y se van desvaneciendo los vínculos entre las empresas y los países, aquellas están dispersas en el mundo y son coordinadas a través de una red comunicacional y una red productiva integrada (Ortiz, 1994:172,173). Esto ocurre, pero, también sigue habiendo centros decisivos de poder, a lo mejor en unas empresas más que en otras, es evidente la pérdida de conexiones con algún territorio (como el multicitado caso automotriz), pero existen otras organizaciones que si bien podemos considerarlas globales por algunas características vinculadas con sus influencias mundiales, también conservan rasgos propios de la transnacionalización, es decir, donde muy claramente localizamos puntos geográficos centrales de concepción de ideas, que se irradian y reconceptualizan en otros puntos dispersos en el mundo. Ortiz, no sugiere unicidad, sino diversas manifestaciones contenidas en una unidad, en posiciones jerarquizadas (Ortiz,1997). Desde este trabajo, veremos una de esas tantas posiciones que juega una organización en la mundialización de la cultura, es decir, lazos sociales que tienen vínculos importantes con lo local, que no se suprimen cuando se articulan a lo global.

Aunque el proceso de globalización no vuelve homogéneo “todo lo que toca”, si hay la posibilidad de que esta multiplicidad de interconexiones, resulte en ciertos momentos coincidente y compartida entre sociedades e individuos, que puedan estar cerca o distantes, geográfica y culturalmente. Grupos de individuos situados en distintas partes en el mundo, reconfiguran su saber cultural una vez que establecen múltiples conexiones con el resto de personas en otros lugares. En ese sentido (y de acuerdo con Ortiz), “una cultura mundial no implica el aniquilamiento de las partes. Ella debe cohabitar con una variedad de manifestaciones culturales, la aparición de procesos mundiales engendra una nueva *situación cultural*, en la cual las partes ya no se relacionan más entre sí como antes, pues se encuentran articuladas a una totalidad distinta (Ortiz, 1994:177,178). La singularidad del trabajo en esta empresa transnacional en México, permeada por la cultura, no desaparece, pero se trastoca o recompone, una vez que se “abre”, para vincularse culturalmente con sus homónimas en otros países.

La organización a la que aludo en este trabajo, desarrolla procesos globalizadores, porque como en muchas otras organizaciones en el mundo, la interconexión entre las culturas (con el desplazamiento de formas significativas a través de los medios de comunicación), las redes económicas (integración funcional entre sus actividades

económicas dispersas), tecnológicas (sistemas tecnológicos operacionales, unificados a nivel mundial) y humanas (mediante la movilidad de actores transnacionales), son cada vez más intensas, teniendo alcances importantes en estos ámbitos a nivel mundial; pero, es indiscutible que existe una centralidad en la toma de decisiones; las cabezas directivas (no en todos los casos), provienen del país de origen de la organización y finalmente una parte importante de las ganancias no se queda en el país donde se produjo, sino que retorna a los países centrales. Entonces podemos nombrarla como una organización transnacional con fuertes movimientos globales.

Que el mundo se esté globalizando, no significa que desaparezcan otras formas previas de relaciones sociales, como es lo local, lo regional, lo transnacional , éstas interactúan, dialogan o entran en conflicto, existe una mutua interdependencia entre todas las partes, no son excluyentes. Utilizaré el neologismo <glocalización>, para referirme a la globalización cultural, en donde lo local se entiende como un aspecto de lo global, un acercamiento entre las culturas locales. Es como un conjunto de procesos de homogeneización, y de diferencias articuladas del mundo, sin necesidad de que éstas desaparezcan (Beck:1998; García Canclini:2000).

#### **1.4 ¿Qué es una organización?**

Existe cierta complejidad al hablar de las relaciones socio-culturales que se generan y reproducen dentro de una organización; porque no todas las organizaciones transnacionales se constituyen por los mismos elementos culturales, al contrario, contienen una multiplicidad de factores que permiten diferenciarse unas de otras. El país de origen, el tipo de estructura social en cada una de las oficinas dispersas en el mundo y organizadas a su vez bajo una estructura corporativa más amplia; el tipo de negocio que manejan; los países en que estas empresas tienen influencia; el origen étnico de los empleados y éstos con su propia historia de vida, formación profesional, experiencia laboral, visión del mundo, etc. Las organizaciones son definidas desde distintos puntos de vista, en ocasiones no coincidentes, enfrentándonos a un fenómeno complejo. Las organizaciones son un fenómeno social, pueden ser definidas en función de las características que se elijan como fundamentales y más determinantes de su naturaleza social; entendiendo por organización a un conjunto de individuos o de grupos, orientados al logro de unos objetivos o metas, diversificados en las funciones a desempeñar y una

jerarquía de autoridad, coordinados por una orientación racionalizadora de todo el comportamiento y con una cierta continuidad en el tiempo. (Ruiz Olabuenaga, 1995:55,56).

Esta organización es producto de la fusión de dos empresas, de dos maneras diferenciadas de trabajo (se verá ampliamente en el cap. 2), se replantearon los objetivos, los valores, la filosofía, un esquema del “qué hacer” compartido, para el desarrollo de una organización formal, y así facilitar la interacción entre sus miembros.

### ***1.5 Cultura del trabajo y cultura corporativa.***

Entiendo los fenómenos culturales a través de las formas simbólicas “es decir, las acciones, los objetos y las expresiones significativos de diversos tipos- en relación con los contextos y procesos históricamente específicos y estructurados socialmente dentro de los cuales, y por medio de los cuales, se producen, transmiten y reciben tales formas simbólicas (Thompson, 1993:150). Para entender la experiencia cultural en el trabajo de una empresa, tomo la siguiente definición “la cultura del trabajo es la generación, actualización y transformación de formas simbólicas en la actividad laboral” (Reygadas, 2002:20).

Los contextos a los que me referiré, no tienen que ver del todo con territorio y nación, no de una manera determinante, hay que observar el que se genera al interior de la misma empresa, influido por el contexto nacional y global; pero, vemos claramente formas diferenciadas de trabajo a través de la cultura, a lo que los mismos empleados evocan a través de estereotipos (como veremos más adelante). Las relaciones sociales locales y transnacionales dan cuenta de las prácticas que se presentan en los escenarios globales.

Cuando me refiero a la inserción de prácticas y formas simbólicas en un contexto determinado, ya sea local o global, no me refiero a éstos como ámbitos socio-culturales inamovibles, sino contextos históricos que están en constante tensión, que son formados por la hibridación de muchos elementos, por contradicciones, por el cruce de tradiciones y estructuras locales y globales, por los supuestos comunes y las subjetividades de los actores sociales, que apelan a distintos esquemas simbólicos cotidianamente, ya sea en

el ejercicio de desempeñar las labores en el esquema laboral, sea en las prácticas individuales y colectivas fuera de éste.

¿Qué pasa cuando una empresa transnacional se enfrenta con las tensiones y las convergencias culturales entre lo global, lo nacional y lo regional?. Se plantea que espacios serán controlados, los recursos de capital, tecnología y fuerza de trabajo, pero además una fuerte cultura corporativa pensada para generar compromisos e identificación entre sus miembros, para obtener más calidad. Pretende ser una manera de control, es decir, crear una cultura empresarial, una identidad corporativa unificadora. La cultura es entendida como un pegamento normativo o social que mantiene la organización social, expresa los valores e ideales compartidos por todos; los artefactos culturales pueden ser utilizados para lograr un compromiso más intenso, para transmitir la filosofía de la Dirección, racionalizar la actividad, motivar al personal y facilitar la socialización (Ruiz Olabuenaga;1995).

Así en los negocios, parte de las tensiones entre lo global, lo nacional y lo regional, suelen ser resueltas a través de la cultura corporativa, como un elemento fundamental en los procesos productivos de trabajo, como un factor que indudablemente elevará la productividad, siempre y cuando la cultura sea apropiada por los empleados como la empresa prevee que puede suceder, como parte de una estrategia de integración empresarial; minimizan las diferencias culturales, para permitir que el ejercicio mundializado de la cultura comercial internacional funcione fluidamente, y de alguna manera hacen cercanos los lugares distantes, al menos una cercanía funcional. No significa que todas las oficinas en donde tienen influencia sean iguales, pero crean espacios en donde se enlazan, y el flujo de mensajes, personas, mercancías y capital, sea fluido, a través de un grado de “comprensión” cultural. (Tomlinson;2001).

Cultura de empresa se refiere a la cultura “formal”, “oficial”, pero esta cultura formal coexiste con otras culturas que no han sido programadas por la dirección de la empresa, son subculturas con modos de representación basados en un patrimonio de experiencias comunes (Ruiz Olabuenaga;1995). Cuando la empresa representada en este trabajo, atravesó por un proceso de fusión y realizaron un diagnóstico de la situación cultural que se presentaba en ese momento, emergieron de manera evidente, las subculturas que estaban contenidas en la organización; diferenciadas por el capital cultural, las funciones que desempeñan los empleados en el esquema de trabajo, el tipo



de relaciones sociales en que los empleados se involucran dentro de la organización, la relación con los clientes, etc., dichas diferencias serán descritas ampliamente en el capítulo 2.

¿Por qué es importante la globalización de las culturas?, porque siendo la globalización un proceso multidimensional, es través de la significación que adquieren las culturas en diferentes contextos, que los actores sociales describen su experiencia cotidiana de la globalización de su propio trabajo. Actualmente muchas empresas transnacionales se caracterizan por su diversidad cultural, así que ha sido importante considerar el factor cultural; si no se entiende la diferencia cultural y las personas que ahí laboran, no permiten y entienden la diferencia, la comunicación se obstruye y la producción se ve mermada. El objetivo de la maximización de la competitividad se impone sobre cualquier otro criterio. La eficacia económica, objetivo primordial de la empresa como organización, mediatiza los demás aspectos estructurales y funcionales, infundiéndoles un carácter instrumental. Por más “humana” que un empresario o director consideren una forma concreta de ejercer la autoridad en la empresa, jamás la introducirá si produce una disminución en la tasa de beneficios y/o pone en peligro la capacidad competitiva de la empresa (Ruiz Olabuenaga, 1995:231, 232).

### ***1.6 Antropología en las empresas***

Cuando terminaba los cursos de licenciatura, escuché por primera vez hablar de los análisis antropológicos en las empresas, en organizaciones industriales, es decir, organizaciones formales. Organizaciones interesadas en saber cómo ciertos sectores de la sociedad (a los que llegan por medio de sus ventas), se transformaban, de modo que fuera posible adaptar sus productos a los nuevos intereses de sus potenciales compradores. Empresas como Whirlpool, que ha reconocido cambios sustanciales en el modelo de familia norteamericana, pasando de una familia extensa a una nuclear, y el aumento en el número de personas que viven solas, saben que esto ha provocado cambios en la manera de consumir. Las necesidades del mercado se modifican y los productos y servicios se transforman para satisfacer esas necesidades. Entonces Whirlpool, de haber sido productora de grandes centros de lavado, ahora deberá producir máquinas más pequeñas, que se ajusten a las recientes demandas. Otro caso es el de Xerox, que se dedica a fabricar impresoras para computadoras. Esta empresa requirió el

trabajo de una antropóloga para analizar y dar cuenta del promedio de lectura documental; el resultado fue que de cada 4, 3 documentos son fotocopia y 1 es original. Ha habido interés, asimismo, en lo que se llama “reingeniería de la cultura”, o “desarrollo organizacional”. Cabe señalar que no sólo los antropólogos han desarrollado estos trabajos, también sociólogos, administradores, psicólogos sociales, entre otras disciplinas, se han interesado por estos temas en el ámbito laboral; lo que marca la diferencia entre ellos es el enfoque teórico y la metodología con que abordan un mismo problema.

Me pareció notorio entonces que los empresarios se estaban percatando de que las “integraciones culturales”, los modelos de identidad corporativa, entre otros capitales culturales, ayudaban o facilitaban la producción en “mejores condiciones”, es decir que por medio de la “invención de la cultura” se daba una mayor y más amplia identificación del personal con su organización (aunque éste tuviera diferente origen étnico y cultural).

La estandarización de la cultura permite a las organizaciones legitimar ciertos procesos transnacionales por los que la mayoría de ellas transitan hoy en día, es una manera de poner “orden” a las divergencias culturales que caracterizan a estas corporaciones por tener empleados de diferentes orígenes étnicos, y es una modo de articular, bajo un mismo esquema de producción y pensamiento, a todos los empleados “creando” entendidos comunes para que la comunicación interna sea más fluida. Hay que decir, que la estandarización no es la única vía para la globalización de las empresas; hay quienes evidencian ciertos grados de multiculturalidad, o estandarizan por el origen nacional de la empresa, como la norteamericanización o japonización de los procesos productivos y culturales.

Por otro lado, encontramos trabajos enfocados en organizaciones formales, pero cuya función no es apoyar la productividad, sino adentrarse en el ámbito laboral y los espacios empresariales concebidos como objetos antropológicos de estudio.

## CAPITULO II: UNA MIRADA AL INTERIOR

Para la descripción de algunos momentos simbólicos de la vida cotidiana en la organización, además de los datos propios que obtuve en el trabajo de campo, también me apoyé en otras fuentes e informes de pocos años atrás y, que fueron fundamentales para entender el momento por el que atravesaban los empleados de la organización mientras compartía el espacio laboral con ellos.<sup>3</sup>

### 2.1 Omega

Omega es una de las empresas más importantes del mundo en el ramo del reaseguro<sup>4</sup>, de origen suizo, fundada a finales del siglo XIX y logrando su expansión a lo largo del siglo XX; actualmente cuenta con mas de 70 oficinas en el mundo, en 30 países.

Antes de 1998, Omega contaba en México con una oficina de representación, con apenas 20 empleados y más de 20 años en el mercado nacional. La estructura bajo la cual ellos trabajaban era de tipo horizontal, es decir, las jerarquías entre los empleados, no eran muy evidentes. Esto no significa que no existan posiciones jerarquizadas en la organización, pero la manera de trabajar implicaba cercanía entre sus miembros de una manera más igualitaria.

La reputación de Omega en el medio del reaseguro, era muy buena y atendían principalmente negocios grandes. Las políticas de suscripción eran regidas por las *guidelines*<sup>5</sup> del grupo, y la mayor parte de las decisiones sobre qué negocios se pueden

---

<sup>3</sup> He utilizado pseudónimos para conservar el anonimato de las organizaciones y de las personas que dieron su testimonio para la escritura del presente trabajo.

<sup>4</sup> “El reaseguro es el seguro de las compañías de seguros” “El reaseguro es la transferencia de una parte de los peligros o riesgos que un asegurador directo asume frente a los asegurados, mediante contratos o por disposiciones legales, a un segundo asegurador, mediante contratos o por disposiciones legales, a un segundo asegurador, el reasegurador, que no tiene relación contractual directa con el asegurado”. (Definición según M. Grossmann, “Rückversicherung – eine Einführung”).

<sup>5</sup> Guidelines: lineamientos y políticas corporativos; este anglicismo, entre muchos otros, son comúnmente utilizados por el personal de OM, términos aceptados y entendidos entre los empleados; es un medio de “estandarizar” ideas o procesos bajo un mismo término. Conceptos compartidos en todas las oficinas del Grupo Omega. El uso de éstos no es exclusivo del personal de OM, sino que es una práctica cotidiana del

tomar y cuáles no, eran tomadas en Europa, donde se ubica la caza matriz, o en Nueva York, lugares en los cuales existe un grupo de técnicos que coordinan y asesoran a su vez a otros técnicos en suscripción en otros países.

El personal de Omega era tanto mexicano, como de origen europeo. Existía entre ellos vínculos de confianza y colaboración.

## **2.2. Alfa**

Alfa era la principal empresa mexicana del mismo ramo, fundada a principios de los años cincuenta, la cual para 1998 ya había iniciado su expansión en el mercado latinoamericano. Alfa tenía negocios medianos y pequeños de todas las reaseguradoras. La manera de llevar a cabo las operaciones era íntimamente ligado a la amistad que establecían con sus clientes, se negociaba y eran flexibles con los parámetros técnicos con los que debían seguir en una suscripción.

Eran aproximadamente 140 empleados mexicanos, realizaban sus labores bajo una estructura de tipo vertical, en donde, las jerarquías de los puestos eran muy evidentes, existían muchos procesos burocráticos, había favoritismos y su forma de liderazgo era paternalista. Los directores de Alfa, eran seguidos por mucha gente, habían generado fuertes lazos de lealtad hacia ellos y hacia la empresa, sobre todo a través de préstamos y favores personales.

## **2.3 La fusión**

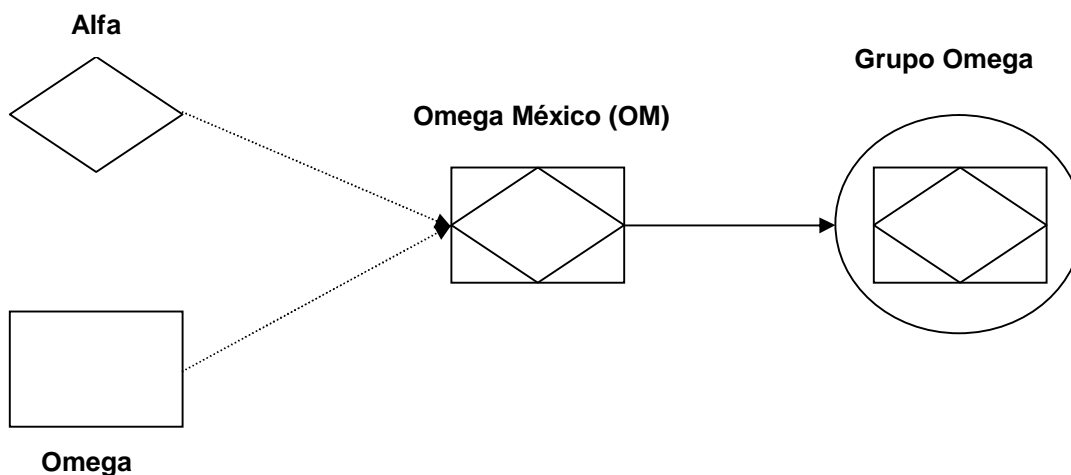
El 15 de mayo de 1998, el grupo Omega adquirió la reaseguradora Alfa. La compra tuvo como objetivos fortalecer la posición estratégica del grupo Omega en Latinoamérica, retener el máximo de clientes, maximizar el acercamiento al mercado y aprovechar el *know-how*<sup>6</sup> de ambas empresas (*Team Resources:1999*). Así para el 1º de julio de 1999, se reunió el personal de ambas empresas bajo un mismo techo, para

---

léxico laboral transnacional. A lo largo del texto, lo citaré para señalar situaciones que ellos mismos denominan en inglés.

<sup>6</sup> Know-how : Conocimientos y experiencia.

conformar lo que sería reaseguros Omega México (a la cual ahora me referiré como OM), y operar bajo una nueva estructura.



El personal de ambas empresas tenía muy diferentes formas de trabajar, de hacer negocios, de relacionarse con los *otros*, de seguir estrategias, de entender las capacidades y los alcances que cada una de estas empresas tenía en el mercado, es decir, diferentes culturas organizacionales. Esto provocó un choque cultural entre los empleados, y no necesariamente porque unos fueran mexicanos y otros extranjeros, sino por pertenecer a culturas de trabajo distintas (*Idem*).

Hubo percepciones positivas y negativas de ambas partes al momento de la fusión, hay que considerar algunos elementos que nos permitan entender qué es lo que ocurría en la formación de las nuevas relaciones laborales en OM.

Por un lado, Alfa se estaba convirtiendo en una empresa transnacional, ya que su influencia comercial tenía alcances en algunos países de Latinoamérica, ya tenía vínculos transnacionales, que le daba reconocimiento en el mercado latinoamericano; las decisiones eran tomadas desde México y se acostumbraba a negociar con los clientes para hacer una suscripción.

Cuando Alfa fue comprada por Omega, hubieron cambios en la forma de suscribir, ya que la casa matriz emite *guides lines*, con las cuales se debe llevar a cabo un negocio.

La información para realizar una suscripción en México, era enviada a Europa o Nueva York (como antes ya lo había mencionado, lugares a los cuales OM depende directamente), para esperar una respuesta sobre los análisis relacionados con los datos enviados previamente y tomar una decisión sobre una cuenta.

Para las personas que pertenecían a Alfa fue muy difícil la integración, por las ambigüedades que genera una fusión, y más siendo la empresa comprada. Tuvieron que adaptarse a un nuevo liderazgo y esquemas de trabajo (en el proceso de fusión salió de la empresa quien fuera director de Alfa), además de que muchas personas quedaron subordinadas a jefes que venían de Omega. Las personas de Alfa sintieron que perdieron prestigio al interior de la empresa y que perdían beneficios que les había costado mucho trabajo alcanzar, como fue el cambio en el nombre del puesto que ocupaban, por ejemplo, los gerentes coordinadores quedaron como gerentes; gerentes que se convirtieron en ejecutivos de cuenta y ejecutivos de cuenta que pasaron al área de *Business Support*, etc (*Idem*). No sólo perdieron capacidad de decisión, sino que también se vieron subordinados frente a otras entidades supranacionales.

El personal de Alfa perdió vínculos que los unían con la empresa, vínculos fundados sobre todo en préstamos que les hacía la empresa y favores personales (antes ya mencionado). Estos mecanismos de generación de apego hacia la empresa fueron muy problemáticos, porque más que tener lealtad hacia la institución, era lealtad a la figura del jefe, además de que hubo un manejo parcial de los préstamos y los favores.

Por otro lado, hubo críticas al favoritismo y a la desigualdad que prevaleció en Alfa, la distancia entre la dirección y el resto del personal era muy grande, con la fusión la gente se percató que la nueva dirección era más imparcial. (*Idem*).

Los empleados que provenían de Omega, si bien ya conocían los lineamientos internacionales bajo los cuales opera el grupo, ellos tuvieron que enfrentarse al cambio de oficinas, en las cuales eran vistos como extraños, y al sustantivo incremento de relaciones sociales que ahora iban a establecer con más de 100 personas, las cuales estaban acostumbradas a un sistema más burocrático de trabajo y a un liderazgo paternalista, y aunque Omega fue quien compró a Alfa, al inicio de la fusión las personas de Omega tuvieron que adaptarse a ciertas rutinas de trabajo y de comunicación ya existentes, al ser ellos un número reducido de personas.

Las nuevas oficinas de Omega México, serían las mismas que ocupaba Alfa antes de la adquisición, en este caso, el único movimiento realizado fue, el traslado de los 20 empleados de Omega a esta oficina. Las personas que llegaban de Omega estaban acostumbradas a convivir en un espacio relativamente pequeño, los lugares de trabajo estaban ubicados en una misma planta, las separaciones entre *unos* y *otros* no eran muy evidentes, interactuaban cotidianamente todos los niveles de la organización “sin marcas” evidentes de las jerarquías señaladas por el espacio.

OM ocupó esta construcción que semejaba a una antigua Hacienda mexicana (foto 1). Esta contaba con un edificio central de dos pisos, donde se ubicaban todos los empleados. Algunos estaban separados por mamparas, otros ocupaban oficinas privadas (gerentes), y un espacio para directores a lo que los empleados de Alfa llamaban el “piso de madera” (efectivamente una sección de las oficinas con piso de duela). Este solía ser un sitio de difícil tránsito, una barrera que simbolizaba “el acceso al poder”. La disposición física dificultó –al principio-, la interacción entre el personal sobre todo con los nuevos directores, ya que este espacio remitía a las antiguas divisiones jerárquicas de Alfa.<sup>7</sup>



Foto 1

---

<sup>7</sup> En 2001 Omega México cambió su ubicación al sur de la ciudad de México, antes ubicadas en avenida Constituyentes. En estas nuevas oficinas cuentan con inmobiliario corporativo importado de caza la matriz en ahora todos están en un mismo piso y las áreas de trabajo son visibles para todo el personal.

Las instalaciones contaban también con un edificio anexo, en donde se llevaban a cabo reuniones, juntas y presentaciones. En este mismo anexo estaba el comedor, con servicio diario de Menú subsidiado por la empresa. El comedor fue el espacio en dónde hubo más convivencia entre los empleados provenientes de las dos distintas empresas en fusión (foto 2).



Foto 2

Se llamó fusión a lo que en realidad fue una compra, sólo que el uso de este término “suavizaba” el difícil proceso por el que atravesaban los empleados de ambas empresas, sobre todo para las personas que provenían de Alfa.

#### ***2.4 El reaseguro y el funcionamiento interno de OM***

El mercado para OM son las compañías de seguros, éstas aseguran coches, vidas, a grandes industrias como a PEMEX, CEMEX, etc., hacen una póliza o la suscriben (significa que analizaron el riesgo y deciden cubrir ciertos siniestros, pero cobrando un porcentaje determinado de deducible y fijando el costo del seguro, ponen cláusulas, etc.), hacen acuerdos para que en caso de siniestro se predetermine la vía en cómo les pagarán a las compañías aseguradoras. Si sucede una eventualidad, las compañías aseguradoras no cuentan con el capital suficiente para pagar una póliza, entonces buscan



reaseguradores (como Omega), así en cuanto reciben una propuesta de negocio, el área técnica de OM se encarga de hacer el análisis del riesgo, de esta manera las compañías aseguradoras terminan repartiendo el riesgo en el mercado reasegurador.

Aparte del departamento técnico, está el área comercial del negocio reasegurador, es quien se encarga de establecer contacto con los clientes en el sector asegurador, de recibir las propuestas de suscripción y dárselas al área técnica (éstos últimos pueden hacer contrapropuestas o rechazar la suscripción); las personas del área comercial tienen que lograr convencer a las compañías aseguradoras de retroceder sus negocios con Omega. Las condiciones que establece OM para aceptar una suscripción son muy altas (al igual que las otras dos grandes compañías transnacionales del reaseguro en México); un empleado comenta "...nosotros queremos 'Z' cuando el mercado está en 'A', hay una diferencia muy grande...aunque el mercado ha subido solo, se ha ido acercando a lo que nosotros queremos, todos los reaseguradores líderes que tienen participación en el mercado nos ponemos muy estrictos en las condiciones, aunque nosotros también hemos tenido que ceder, hay casos en que sí, y hay otros en donde no podemos..."

En OM hay diferentes áreas que se encargan del negocio y hay otras áreas de soporte interno, en éstas últimas tenemos:

- *Human Resources* que se encarga de la nómina, reclutamiento y capacitación;
- *Treasury & Investment* , mantiene el flujo de caja, recibe dinero, lo paga, en caso de siniestro son ellos quienes se encargan de hacer los cheques;
- *Claim* revisa los siniestros, verifica que sí estén cubiertos los asegurados, que se haya pagado la prima, etc.;
- *Business Support*, hace la contabilidad de las negociaciones de las primas y las reservas financieras;
- *IT* se encarga del soporte informático y tecnológico de la empresa;
- *Finance & Controlling* hacen la contabilidad de la empresa, obtienen los resultados financieros, elaboran los reportes para las autoridades locales como para las autoridades externas;
- *Internal Control & Processes* son los auditores internos, observan que se sigan los procesos adecuadamente;
- *Logistics* organiza a las personas de mensajería, papelería y limpieza;
- *Treaty & Retro Desk* transfieren internamente al grupo los riesgos de siniestros que no puede cubrir Omega México, eso significa retrocesión.

Los departamentos que se involucran directamente con el negocio se dividen:

*Facultativo*, adquiere riesgo por riesgo de los grandes corporativos, analiza cuál es el problema que puede haber en cada industria. Omega tiene la facultad de aceptar o de rechazar. Hay otro tipo de negocio que es obligatorio, por ejemplo, una aseguradora que tiene una 'cartera' de coches y necesitan asegurarlos contra un evento catastrófico, en caso de siniestro (puede ser una lluvia de granizo que rompe los cristales de 5000 automóviles en la ciudad) Omega tiene la obligatoriedad de pagar sin distinción de marca, origen, etc., tendría que cubrir el siniestro de todos los automóviles asegurados, no es riesgo por riesgo, cubren toda la 'cartera' en riesgo.

*Property* cubre daños materiales, por ejemplo un incendio, un terremoto o una inundación a un edificio;

*RC* (Responsabilidad Civil) cubre los gastos de los daños provocados a un *tercero* en sus bienes o en su persona (como daño moral);

*Client Management Multiliners* es una compañía que cubre todos los ramos del seguro;

*Corporates* lleva los grandes corporativos (como CEMEX, FEMSA, PEMEX), compañías que en activos valen miles de millones de dólares;

*Client Management Brokers*, son los negocios que llegan a través de intermediarios, una entidad entre la aseguradora y el reasegurador;

*Client Management Monoliners* sólo hace una línea de seguros (por ejemplo sólo asegura coches, o sólo asegura personas;

*UKS Aviation* asegura aviones;

*CM CA & Agro* asegura daño material en seres vivos que no son personas o cosechas;

*Life & Health* asegura a personas, y el

- *Equipo Ejecutivo* son los directores que se encargan de las reestructuras, coordinan y supervisan todas las áreas del negocio.

Éstos eran los departamentos que conformaban a OM, durante los meses que realicé el trabajo de campo hubo cambios y reestructuraciones en las diferentes áreas y su articulación, pero fundamentalmente las actividades seguían siendo las mismas, sólo que recomponían los grupos para que los procesos funcionaran mejor.

## **2.5 Diversidad cultural y subculturas**

Hubo diversas subculturas, no sólo las más evidentes de Alfa y Omega, sino también otras que tienen que ver con las áreas de trabajo, con las culturas nacionales de origen y con la experiencia laboral y escolar.

La diferencia persistía entre Alfa y Omega porque correspondía con las áreas, casi todos del área comercial eran de Alfa y los del área técnica de Omega, estas posiciones eran vinculadas directamente con el poder, porque finalmente los técnicos son quienes tenían que dar la autorización a los comerciales. No se lograba un buen diálogo entre ambos enfoques, cada uno de ellos pensaba que tenía la razón y que la otra parte debía cambiar su conducta, por ejemplo, los técnicos son muy estrictos con los parámetros con los que pueden suscribir un negocio, el área técnica dice que en ocasiones se necesita *feelling*, intuir para poder vender, porque los clientes estaban acostumbrados a este trato.

En Alfa se le dio una excesiva importancia al trabajo de suscripción, en detrimento del trabajo administrativo. Con la nueva estructura se buscó enfrentar el rezago del trabajo administrativo, y considerar todas las áreas de trabajo importantes. Existía una brecha muy grande entre el área de negocios y el área de servicios, ya que estos últimos no se les integraba en los procesos del negocio.

Otros grupos que también emergieron fueron aquellos conformados por personas que aprendieron el negocio en la práctica, con experiencia escolar media o tardía y, por la otra, personal de reciente ingreso, con mayor calificación escolar pero menos experiencia en la práctica, pero en realidad los conflictos entre éstos no fueron tan relevantes.

## **2.6 Perfil del personal**

En Alfa el personal era muy diverso, no era necesario tener un título de licenciatura, algunos tenían preparatoria terminada o una carrera técnica; mucha gente se formó en el campo laboral, con la experiencia y el conocimiento adquirido en el desempeño de sus actividades laborales, les hacía ocupar un lugar dentro de la empresa; hubo gente con antigüedad, pero también hubo profesionistas.

En Omega el personal era un poco más homogéneo, si bien, también había personas que se habían formado a través de la experiencia en el ámbito del reaseguro, otro porcentaje mayor tenían una carrera universitaria.

Al momento de la fusión, hubo despidos, algunos otros renunciaron (al sentir que los escalafones que habían ganado con los años, los habían perdido al quedar en otra posición en el nuevo organigrama), pero también hubo contrataciones. Había gente con experiencia y gente con escolaridad; personas jóvenes, personas maduras; la población era muy heterogénea. Aproximadamente del 5 al 10% del personal, no reunía las características mínimas para el desarrollo de su trabajo y para adecuarse a las expectativas de Omega, su permanencia fue difícil a mediano plazo (*Idem*).

El grupo directivo es quien define el perfil del personal para cubrir las expectativas en Zurich: "Personas con un alto nivel de profesionalismo, de preferencia egresados de universidades particulares, buen nivel de inglés, licenciados en finanzas o administración, actitud de compromiso con la empresa; gente con ambición, con principios éticos mínimos aceptables (honestidad, lealtad), facilidad de adaptación, gente que sea capaz de tomar decisiones" (*Idem*). El nuevo personal, eran titulados de licenciatura o pasantes con miras a su pronta titulación, con amplio conocimiento y manejo del idioma inglés (en el tiempo que estuve en trabajo de campo, el personal de nuevo ingreso no rebasaba los 27 años y efectivamente egresados de universidades particulares).

El 40.45% del personal no tenía amplio conocimiento de inglés (menos de 50%), habilidad requerida junto con el manejo de algún paquete computacional, para el perfil que OM solicitaba, pues el lenguaje más utilizado en la red del grupo Omega es el inglés (la empresa ofrecía cursos de distintos niveles de inglés, para el aprovechamiento de los empleados). Aunque tanto en Europa como en Nueva York había personas que hablaban español, porque se encargaban del mercado latinoamericano.

Por otro lado, hay que señalar que una empresa transnacional en México, no puede tener más del diez por ciento de empleados extranjeros. El personal en OM sumaba para el mes de abril del 2000 aproximadamente 120 (este número varió entre los 120 y 140 desde la fusión hasta la recolección de los datos aquí presentados). Así, el

número de extranjeros era 11, de los cuales algunos ocupaban puestos gerenciales y otros puestos directivos juntos con tres mexicanos.

Existe la categoría de expatriado que otorga una serie de privilegios a las personas que dejan su país de origen, como el pago de la renta del departamento o la casa que ocupen en su estancia en México, un sueldo en México y otro llamado *off-shore* en su país de origen, pago de los colegios al que asisten sus hijos, etc. Contar con este tipo de personal (muy costoso para la organización), significa que las operaciones del negocio, el manejo del personal, el comportamiento general de la gente a su cargo, será desempeñado como se prevee en los lineamientos globales del grupo; aunque esto no garantiza que en todos los ámbitos sean llevadas a cabo al pie de la letra, pero su presencia sigue siendo una manera centralizada de poder.

## **2.7 Estereotipos**

El uso de estereotipos para la caracterización de las personas y su trabajo en OM era frecuente y generalizado, tanto positivos como negativos. Esta práctica fue muy evidente en el momento de la fusión (aunque ésta prevaleció aún un año después de la fusión), ya que se confrontaban distintas nacionalidades en la organización y distintas formas de trabajo.

Los estereotipos condensan los elementos más notorios del comportamiento de un grupo de personas, dando la apariencia de tener un carácter inmutable y homogéneo, que determina la manera de pensar de las personas (Reygadas:1998).

A los expatriados que van a un país extranjero, la compañía les proporciona unos textos para guiarlos en sus próximas relaciones con los trabajadores del país en el que radicarán. El director general me facilitó los manuales que a él le habían dado antes de llegar a México, en donde se encuentra –por ejemplo-, la importancia que los mexicanos dan a ciertos aspectos de la vida social en general (como son el uso del lenguaje en doble sentido, o el uso del lenguaje corporal, como es el uso del abrazo), y en el desempeño de su trabajo.

Unas de las primeras impresiones recogidas en los primeros meses de la fusión iban hacia este sentido:

“Tienen otra forma de ser *los europeos*, sentimos que ahora el trato es más frío...”

“Nuestro jefe también se siente frío, casi nunca ha venido aquí conmigo, no sale de su lugar. Ya se vio que tiene una mano de peso, que va a poner un hasta aquí al desorden...”<sup>8</sup>

Una de las preguntas que realicé en las entrevistas a profundidad era, cómo percibían la relación entre mexicanos y extranjeros, y si encontraban barreras culturales.

“Es cordial, claro que son culturas distintas, ellos son más fríos, pero son buenas personas...Nosotros somos mexicanos, somos más efusivos, no me afecta a mí en nada, yo tengo años y antes los directores te saludaban, y ahora algunos ni te regresan el saludo, no creo que sean barreras culturales, es la persona y yo sé que andan distraídos”<sup>9</sup>

“Si hay barreras culturales, una de las primeras es la comunicación, el idioma, el lenguaje es diferente, creo que la manera de comunicarse de los europeos, es mucho más directa de la que tenemos los latinos, tú sabes que el lenguaje del mexicano es mucho de doble sentido, o sea, no sólo el albur, todo nuestro lenguaje es así...estás tratando siempre de leer el otro mensaje que está entre líneas. Estamos siempre en ese ejercicio de comunicación, entonces cuando con el europeo quieres hacer ese juego pues no funciona...”<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> *Team Resources*, 1999 (las cursivas son mías).

<sup>9</sup> Entrevista con un Administrador de negocios del área de *Business Support* (45 años, mexicano), marzo del 2001

<sup>10</sup> Entrevista con el Director ejecutivo del área comercial (39 años, mexicano), marzo del 2001

“Barreras culturales hay enormes, es una cultura sumamente diferente. El obstáculo mayor es una falta de claridad y orientación, te sientes desorientado, porque percibes que no hay cosas claras, a lo mejor cuando preguntas algo después te das cuenta que no es así, o es de otra manera...Percibimos mi esposa y yo una cultura muy difusa, que es muy difícil concretar cosas...

Seguramente lo mismo pero visto del otro lado, los mexicanos hacia los extranjeros, creo que nos perciben a veces cuadrados, relativamente secos, relativamente directos y como consecuencia de eso, poco sensibles, a veces a lo mejor mal educados”<sup>11</sup>

Existen distintas apreciaciones del ámbito cultural en el trabajo, pero lejos de enfatizar o señalar que sean falsos o verdaderos los juicios citados. Los estereotipos, si bien no te permiten dar cuenta de la diversidad y la riqueza cultural de cierto grupo social, ayudan a comprender –parcialmente-, qué tipo de relaciones establecen las personas; los estereotipos pueden servir como un primer acercamiento hacia lo que todavía no se descubre profundamente, pero también éstos pueden entorpecer la interacción social y disminuir las motivaciones de explorar, entender e interpretar aquellos que es diferente a lo propio.

Los estereotipos no sólo sirvieron para hacer la distinción entre nacionalidades, sino que con ellos también caracterizaron a las diferentes subculturas de la empresa. Sólo que en OM se exacerbaban los estereotipos nacionales, que además correspondían con las jerarquías más altas en la compañía. Si había dificultades de comunicación e interpretación de los mensajes emitidos, éstos se acentuaban con las dificultades que tenían los líderes con el resto del personal, así que no sólo había barreras culturales sino también estructurales.

---

<sup>11</sup> Entrevista con un *Client Manager* del área de *CT Brokers* (32 años, suizo de origen español), marzo del 2001

## **2.8 El comité de cultura.**

En 1999 OM estaba en vías de implementar nuevas políticas y formas de trabajo (cuando el personal de ambas empresas ya estaba reunido en la misma oficina); se dieron a la tarea de solicitar asesoría a una consultoría especializada en el área de cultura organizacional, esto con la finalidad de detectar, afinar y proponer medidas para que la empresa y el personal estuvieran en “las mejores” condiciones de trabajo.

Decidir que debían poner énfasis en las relaciones sociales y culturales de la organización, fue iniciativa de la dirección, quienes encontraron fundamental dedicar tiempo a los aspectos *soft* (los aspectos blandos o humanos, diría el director general), porque pensaron que a través de establecer un mejor entendimiento entre los diversos mundos que conforman la organización, la productividad vista en términos *hard* (denomina el rendimiento numérico), se elevaría notablemente.

Además de realizar un diagnóstico de cultura organizacional en OM, la consultoría propuso una serie de medidas para mejorar el ambiente laboral en la empresa y completar el proceso de fusión. Para esto se convocó a todo el personal para formar un comité de cultura, que planteara bajo análisis y discusión qué acciones se debían seguir en el proceso de fusión y consolidación de la empresa; trabajar conjuntamente para crear e implementar la nueva cultura de OM. Pero, ¿acaso las culturas se pueden crear?, ¿de qué manera simplificas las vivencias y las estructuras de dos empresas diferentes para convertirla en una?. Algunas personas decían que se tomarían los elementos más fuertes y valiosos de cada organización para poder “reformular” la nueva cultura. Otros comentaban: “la cultura ya está hecha”. ¿Quién puede determinar cuáles son los elementos valiosos de cada cultura?, existen factores en las sociedades que no siempre son fácilmente identificables, que son ocultos o subyacen a otros elementos, pero que intervienen en determinados procesos y se convierten en una parte fundamental de éstos.

Esquemas propuestos por otras consultorías sobre el tema de culturas organizacionales, aluden a las relaciones directas que tiene la gente con algunos factores claramente identificables, es decir, plantean fórmulas o esquemas de orientación cultural para las organizaciones formales. Que para el caso de fusiones se propone tomar los elementos más valiosos de cada cultura para poder integrarla en una sola, como si las culturas pudieran decretarse.



“What is culture? One definition of culture: forms the orientations, defines the values, and guides the activities of all members of the company”

“Culture is more than the sum of all parts”.<sup>12</sup>

Partiendo de la heterogeneidad que existía entre los empleados que ahí laboraban, se decidió hacer una selección, para conformar el comité de cultura (lo nombraré CC) en que se distinguieran a la personas por su adscripción a algunos subgrupos de los que contenía la empresa, por ejemplo: exAlfa/exOmega; experiencia/escolaridad; técnico/comercial; área administrativa/vendedor; expatriados/mexicanos; nivel 1,2,3 (el organigrama general; 1 directores, nivel 2 gerentes y nivel 3 el resto de los empleados, que a su vez tienen subcategorías); distintivo: escéptico/camiseta puesta. Habían seleccionado inicialmente 16 candidatos reuniendo esta diversidad, para finalmente conformar un grupo de ocho personas, que fungirían como “una muestra representativa” del personal que laboraba en OM.

El grupo quedó conformado de la siguiente manera:

Area	Sexo	Empresa	Experiencia/ escolaridad	Tecnico / Comercial	Admin/ Vendedor.	Nivel	Dist.
N	masculino	A	ESC	TEC/COM	VEND	2	Escéptico
N	femenino	O	ESC	TEC	-	3	Escéptico
N	masculino	O	ESC/EXP	COM	-	1	Camiseta puesta
A	masculino	A	EXP	TEC/COM	-	1	Camiseta puesta
V	femenino	O	EXP	-	-	2	Camiseta puesta
C	femenino	A	ESC	-	-	3	Camiseta puesta
F	masculino	A	EXP	-	-	2	-
CA	masculino	A	-	COM	-	3	-

**N= negocios**

**A= Alfal**

**A= aviación**

**O= Omega**

**V= vida**

**C= contabilidad**

**F= finanzas**

**CA= Centroamérica**

<sup>12</sup> U. Wever, en *Boston Consulting*:1999.

Fueron los lunes de varias semanas, en que dedicaron tiempo en equipo para discutir y analizar los puntos críticos que había arrojado el diagnóstico de cultura organizacional. En las primeras sesiones de trabajo, la gente que tenía más confianza para expresar sus opiniones eran los que provenían de Omega, la presencia de uno de los directores de Omega también intimidaba la participación de la gente que era de Alfa. En el transcurso de las sesiones la gente de Alfa sintió confianza de emitir sus puntos de vista sin miedo a tener represalias, entonces las sesiones cambiaron notablemente dando como resultado una comunicación fructífera entre ellos.

El Plan de acción elaborado por el CC estaba terminado, hubo fechas y responsables para cada estrategia y así llevarlo a la práctica y darle seguimiento. El Plan de acción se presentaría a todo el personal en pequeños grupos de veinte personas, para ponerlos al tanto del trabajo que había realizado el CC, y por otro lado escuchar sus opiniones y tener retroalimentación de la información emitida.

Las presentaciones de dicho plan, levantaron reacciones muy diversas, en las cuales se escuchaban comentarios de agradecimiento por el trabajo que había realizado el CC y ponerse en buena disposición para que este plan funcionara en conjunto (en todas las presentaciones estuvo el director general, porque quiso involucrarse directamente con el personal y escuchar sus inquietudes). Pero, hubo quien hizo cuestionamientos más específicos al plan presentado.

“Bueno, todo está orientado, enfocado a elevar la productividad, la manera en que todos estemos contentos y muy bien, esperaríamos que en cuestión de resultados la compañía vaya mejor. ¿Hay algún parámetro, o se ha pensado en alguna medición de decir, bueno, está funcionando este programa, porque en cuestión de resultados (si no lo queremos ver en resultados de primas), o sea, si esta sirviendo?”<sup>13</sup>

“Esto es un programa que ataca mas bien lo que llamamos el *soft factor* de la compañía; lo que están viendo ustedes no es otra cosa que la visión que tenemos de la compañía la Dirección, en el aspecto de ambiente, de la cultura de la empresa que queremos tener. Como tu bien dices al final del día se tiene que traducir en resultados operativos de la empresa, pero que exista una directa forma de medir el resultado de una estrategia relacionado directamente con resultados, en este momento no lo hemos contemplado, ubicar algunas de las estrategias tiene un plan de acción, tiene un grupo de gente o un responsable y por lo pronto la medición de las acciones va en función de la acción en sí, es decir, todavía no la hemos bajado a relacionarla directamente con los resultados de la empresa,...se tiene que traducir en resultados operativos de la empresa...Lo que nosotros creemos es que al

---

<sup>13</sup> Comentario de un empleado del área de finanzas, durante la presentación del plan de acción del comité de cultura, 13-06-2000 (mexicano, 30 años)

final del día una empresa que funciona con esta visión, va a ser una empresa exitosa, tanto en el aspecto de la gente que trabaja con la empresa, como en los resultados que va a arrojar...por un lado el aspecto soft, o los aspectos blandos como se llama en el tema de cultura,...conforme pase el tiempo, podremos crear un mecanismo *de medición*, pero en este momento ligarlo directamente, no podemos”. (las cursivas son mías).<sup>14</sup>

Para algunos era difícil hacer la conexión entre cultura y trabajo, subordinaban la cultura frente al trabajo, y viceversa, era muy evidente que quienes se comprometieron en el proyecto de cultura empresarial, veían una fuerte influencia de ésta sobre el trabajo.

La visión de la compañía era que la cultura influyera sobre los procesos de trabajo, que se articularan “naturalmente” para obtener mejores resultados en el ámbito social, y sobre todo en los resultados económicos y cubrir las exigencias de la casa matriz. OM al mismo tiempo de ser una compañía fuertemente centrada en Europa, cada vez tendía mas a convertirse en una compañía global. Así que la nueva cultura y la nueva identidad del grupo Omega también estaban apenas consolidándose. Se sostenían globalmente sobre la filosofía corporativa, el código de conducta, *Leadership Profile* y *Balanced Score Card* ya existentes, las bases ideológicas estaban dadas, su trabajo era la manera de encontrarles sentido en OM.

**Empleada 1.** “¿Qué cultura vamos a desarrollar?”.

**Directora de recursos humanos:** “La que ya está: visión, misión, *leadership profile*, básicamente el cambio es en la forma de trabajar...”

**Empleada 2:** “Nosotros no decimos cual es la cultura sino como promoverla”.

**Empleado 3:** “Somos facilitadores, los valores ya están definidos”.

**Empleada 4:** “En el fondo creo que los valores de OM, son casi fundamentalmente los mismo que los de exOmega.”

**Todos comentan:** “...bueno, los valores son los valores casi en todos lados iguales...”

Esta fué una noción generalizada, el sentir que la cultura a la que debían adaptarse les era impuesta, tendrían que adaptarla al contexto mexicano, una manera de

---

<sup>14</sup> Comentario del Director General, durante la presentación del plan de acción del comité de cultura, 13-06-2000 (suizo – peruano, 40 años).

apropiación. Si bien recibían la información institucional del grupo, ésta tendría una particularidad, sería vista a través de su propio sesgo cultural. Trabajar en una compañía transnacional puede ser visto como algo muy abstracto e impersonal o como una entidad cambiante, los empleados de OM necesitaban construir un puente entre el corporativo y ellos, tener algo concreto con que identificarse.

El CC servía como instrumento de adaptación, para contextualizar en OM la cultura corporativa del grupo Omega. Cuestionar cómo a partir del esquema hegemónico planteado por el grupo, en México podrían tener particularidades. El CC actuaba como mediador entre las subculturas de la empresa, pero no tenían la capacidad de resolver ciertos conflictos internos dados por los roles específicos de cada área.

## **2.9 1er aniversario**

EL 7 de julio del 2000, fue el día en que se festejó el 1er aniversario de la integración física de OM. Se empezó a tocar el tema, ¿cómo lo vamos a festejar?, ¿cómo no herir susceptibilidades?, ¿qué podrá gustarles más?. La conmemoración del 1er aniversario, era una de las acciones en la estrategia de *Integración* (Anexo, cuadro no.1), elaborado por el CC.

Hubo muchas discusiones en torno al festejo, se propuso un ritual como el de *Fuego nuevo*; ofrendas como las de *Día de muertos*; concursos; exposiciones, pero siempre haciendo alusión a romper con el pasado y dejarlo atrás, para hacer sentir a la gente integrada en OM. La idea que provocó más discusión fue el ritual de Fuego nuevo, propuesto por uno de los asesores de la consultoría, quien propuso hacer una gran fogata para que el personal se desprendiera simbólicamente de las cosas que hicieran referencia al pasado. Este ritual iba dirigido –preponderantemente- para las personas de Alfa, pues finalmente aunque el personal que pertenecía a la oficina de representación de Omega también tuvo dificultades en adaptarse, ellos seguían formando parte de la misma empresa. La idea era arrojar al fuego materiales con los que ellos trabajaban cotidianamente (papeles membretados, manuales de procedimientos, folders, etc.). Fue una voz femenina ex empleada de Alfa quien estuvo rotundamente en desacuerdo, juzgando que sería un evento muy estereotipado y hasta ridículo, y que finalmente esto podría reavivar malestares. Si bien ya para esos momentos el personal operaba bajo un

mismo nombre y estructura, la posición para los empleados que habían pertenecido a Alfa seguía siendo subordinada, pues ellos tenían aun la marca de la empresa comprada. Para todos era claro cual era el origen laboral de cada uno, pero explicitarlo en su primer aniversario a través de un ritual marcaría aún mas las diferencias y marginaría al personal de Alfa.

Los integrantes del CC sondearon sus respectivas áreas laborales, para saber en qué estaría interesado el resto del personal. “Nadie quiere ritual, ni simbolismo. Nada formal, que no hable el director, ni nadie, se reavivan malestares”.

Estrategia: **I. INTEGRACION**

Objetivo: **Fomentar y fortalecer la integración del personal de SRM**

Supervisores:

Obstáculos y Resistencias	Potencialidades	Políticas	Acciones	Símbolos y Rituales	Deadline	Responsables
Lealtades previas	Sensación de que "ya pasó lo peor"	Mayor involucración de la gente	1) Información sobre la cultura a desarrollar: presentación del plan de acción en pequeños grupos.	"Espacio Abierto"	15-Jun-00	Comité de Cultura Grupos definidos
Prejuicios	Sociabilidad	Fomentar la cooperación entre áreas.	1) Presentaciones sobre las diferentes áreas de trabajo.	Concurso "Conociendo a....." (Creativa & divertida)	7-Jul-00	Comité de Cultura Comunicación
Resistencia al cambio	La gente puede ser leal cuando se identifica con la empresa		2) Sesiones entre las áreas que interactúan para detectar obstáculos y diferencias.	"Espacio Abierto"	15-Dic-00 Programa	Comité de Cultura Grupos definidos
Desconocimiento de beneficios y funciones	Disponibilidad para participar		3) Mayor conocimiento entre áreas que interactúan.	Job Rotation (Prueba Piloto)	Permanente Programa	Gabriela Gómez
Temores que generan pretextos	Posibilidades de expresión	Cierre de la Fusión	2) Difusión de aspectos positivos de la nueva empresa	"Celebrando nuestro Primer Aniversario...."	7-Jul-00	Recursos Humanos
Enfrentamientos entre subculturas	Apoyo por parte de la Dirección	Sensibilización al cambio	1) Información clara y transparente sobre: * Resultados de la empresa * Tendencias del negocio * Avances del comité de cultura * Cambios organizacionales * Políticas de separación * Integración a División Americas * Señales que proporcionen ciertas certezas al personal.	"Espacio Abierto"  "Nos interesa tu trabajo"  "La única constante es el cambio"  "El cambio como oportunidad"	Continuo   Continuo	Comité de Cultura Comunicación Equipo Ejecutivo  Equipo Ejecutivo Recursos Humanos
Falta de cooperación entre áreas	Talentos que despiertan	Cambio participativo	2) Diseño de un Plan de Vida y Carrera  1) Promover el contacto con la nueva División Americas		30-Ago-00  Permanente	Recursos Humanos  Equipo Ejecutivo

COMITE DE CULTURA

El ritual de Fuego nuevo no se llevó a cabo, se decidió hacer una fiesta tipo *kermesse*; hubo tiro al blanco, lotería, un toro mecánico, mesas con *futbolito*, también hubo puestos de comida y bebidas (fotos 3 y 4). Ese 7 de julio, se le pidió al personal, portar pantalón de mezclilla, ahí mismo se les dio una playera de algodón con el logotipo de OM y una gorra con el mismo logotipo. Así, aunque fuera sólo a través de la vestimenta, y por un solo día, el personal de OM parecía no tener distinciones.



Foto 3



Foto 4

Un suceso marcó de forma significativa el desarrollo del festejo, el concurso “Conociendo a...”, acción de la estrategia no. 1: *Integración*. (cuadro no.1). Éste consistió en la elaboración breve y creativa de toda la información concerniente a cada área de trabajo, con la finalidad de que el resto de la compañía conociera los mecanismos de trabajo que llevaban a cabo los demás departamentos. Se pretendía que hubiera un mayor acercamiento entre áreas, y que a través de recibir información sobre los *otros*, fuera más viable la compatibilidad laboral.

La mayoría de los departamentos elaboró video (14 áreas), los tres restantes, hicieron teatro guiñol, presentación con música y baile, y montaje teatral. Ese mismo día se premió con artículos promocionales al creador de *Swissti*, un “marcianito”, que simbolizó a la mascota del CC (cuadro 2), quien fungiera después como emblema principal de la promoción de valores que se llevó a cabo no sólo en México, sino también en Venezuela.

Cuadro 2



“Conociendo a...”, fue una manera de integrar al personal en México, de saber públicamente qué y cómo trabajan los demás, cuál es su función en el proceso general del trabajo, su singularidad y cómo se articulan los distintos departamentos entre sí. El desarrollo de esta actividad evidenció las diferencias funcionales entre áreas, considerar que cada una de éstas eran importantes contribuía a desaparecer los privilegios otorgados a las áreas de negocio con que antes gozaban en Alfa.

## **2.10 Los valores**

OM contaba con 10 valores: 1. Enfoque al cliente; 2. Espíritu de equipo; 3. Aprendizaje continuo; 4. Mente abierta; 5. Comunicación clara y abierta; 6. Congruencia; 7. Respeto; 8. Confianza; 9. Honestidad; 10. Compromiso y responsabilidad. Para la definición de éstos se conminó al personal de México y Venezuela a un concurso; se pidieron definiciones claras y cortas, en las que también pudieran incluir un dibujo que ilustrara a cada valor. Este concurso era parte de la estrategia de valores del plan de acción hecho por el CC.

No hubo ganador, el área de comunicación (responsable de la promoción de valores) revisó las definiciones recibidas, buscaron frecuencias entre ellas, fusionaron ideas para dar coherencia a lo que fue la definición definitiva de cada valor. Una vez hecho el trabajo de reconstrucción, estas definiciones fueron mostradas al director general, quien a su vez hizo modificaciones sobre las versiones finales, aunque no hubiera participado formalmente en el concurso.

Se pensó que la apropiación y la acción de los valores sería aceptada de forma general por los miembros de la organización a través de la comunicación formal, y de la “democratización” de sus rasgos.

Los valores fueron impresos en posters y colocados en lugares estratégicos y visibles de las instalaciones, para que se familiarizaran con ellos y de esa manera los aprehendieran.

La participación en el concurso fue muy reducida, 27 personas, de las cuales 19 fueron de las oficinas de México y 8 de la oficina en Venezuela. Las primeras dos semanas, que la gente vió los posters en las oficinas, fueron comentados y aparentemente si demostraban interés en observarlos. Las siguientes semanas, se veían los posters como adorno permanente de las instalaciones. No se sabía exactamente que valor se había colocado esa semana y qué valor tenía que estuvieran los posters en las paredes. Los comentarios se tornaron en desacuerdo a este tipo de acciones. "Parecemos empleados de comercial mexicana, con nuestro botón de plástico que dice: <tu eres lo más importante, nuestro cliente>, han tomado medidas muy *populacheras* para que la gente se integre y crea en los valores...que se den cuenta que el nivel de la gente aquí es muy diferente que al de una planta". La gente pensó que se degradaba la imagen de la empresa y que entre ellos perdían status.

En medio de la diversidad y el conflicto al interior de la empresa, el tema de la cultura tomó gran importancia en los temas cotidianos del trabajo. Las discrepancias y las convergencias entre los actores sociales de la organización, hicieron que el proceso de apropiación de la cultura empresarial fuera una reformulación y un cuestionamiento de supuestos básicos, de sus identidades y de formas de trabajar, pero no a través de la imposición, sino de forma voluntaria, aunque no todas las posiciones coincidieran con la visión deseada de Omega. El tema de la cultura empresarial fungía como un articulador de las diferencias entre los miembros de una organización que empezaba una nueva época.



### Capítulo III: THINK GLOBAL, ACT LOCAL

En el capítulo anterior narré situaciones simbólicamente representativas de las dificultades y los acuerdos que los empleados encontraron en la adaptación y apropiación de la cultura formal. La manera en cómo cuestionaron saberes cotidianos-compartidos para reafirmarlos o hacerlos suyos.

En este apartado no pretendo hacer una relación bipolar entre *adentro* y *afuera*, local-global, o una relación centro-periferia (la caza matriz y el resto de sus oficinas en el mundo), el análisis sería estéril, mas bien pensaría en la existencia de múltiples centros-periferias. Pero, al referirme al *adentro* (OM), y al *afuera* (las oficinas homónimas) es una manera fiel de emitir la voz de los actores, quienes refieren sus actividades en OM, como lo *interno* (lo local), y las relaciones y dependencias con filiales en otros países, como lo *externo* y al conjunto de procesos como lo global.

Sin embargo lo local y lo global, no son contextos desconectados, éstos dialogan constantemente, intercambian contenidos, contienen múltiples “aperturas” por las cuales el flujo de información no siempre tiene una referencia de origen. Así que, haciendo alusión a lo local también se puede aludir a lo global y viceversa.

#### **3.1 Glocalización**

##### **La cultura: formas de comunicarse.**

La fundación de las oficinas del grupo Omega en México, era un paso muy importante para la expansión de mercados y la distribución de riesgos en éstos, México era un sitio estratégico para los negocios que llevaban a cabo en América Latina, empezó a convertirse en un centro de decisiones a nivel regional.

“...somos una oficina local, el sentido de una oficina local es exactamente eso, de poder darle servicio al cliente allá en donde estas; nuestros clientes son en México, prácticamente no tenemos ningún contacto con otros clientes que no sean México y centroamérica (centroamérica también lo manejamos desde aquí). Internamente con el hecho de que ahora E.U. y AL son la misma división comenzaremos a tener contactos con personas que nos apoyan y están ubicados en E.U., porque antes dependíamos de Zurich, ahora esas personas estarán en N.Y....”<sup>15</sup>

El grupo Omega era homogéneo en guías de procedimientos, globalmente deben regir la suscripción mediante lineamientos difícilmente modificables (como ya había mencionado en el capítulo II). Cuando Omega se instaura en un país, tiene entre varios de sus propósitos desarrollar sus operaciones conforme a lo establecido en el Grupo, lo institucional en el reaseguro. Cuando esto ocurre, las inserciones de Omega en diversos países no se dan en espacios cerrados descontextualizados, sino que por el contrario se insertan en contextos laborales con procesos históricos de formación diferentes, así que una vez recibidas las *guides lines* del grupo la manera de operarlas difiere, los efectos socio-culturales delineados por las operaciones del proceso de fusión en el trabajo empezaron a hacerse presentes en distintos ámbitos de la organización. Para los empleados de ambas empresas en proceso de fusión era evidente qué caracterizaba al *otro* que lo distinguía de sí mismo, qué contrastaba con su pensamiento y con su manera de actuar, y también que se semejaba; lo que les costaba asimilar y a lo que estaban dispuestos a adaptarse, aprender e introyectar.

Para ampliar los territorios donde una empresa tiene influencia, es necesario analizar las posibilidades de crecimiento, los riesgos, las condiciones socio-económicas del país y la cultura. El grupo Omega se ocupó por entender el contexto y al personal mexicano, en dónde y con quiénes iban a trabajar, pensar en la cultura fue fundamental para el proceso de fusión y para los resultados que en productividad esperaban. Así es como nació la idea de formar un comité de cultura que formalizara y reuniera las distintas visiones de cultura y de trabajo para hacerlas operativas y que el personal se integrara e identificara con la organización. Pero, independientemente de los rasgos representativos

---

<sup>15</sup> Entrevista con el *Client Manager* (Gerente comercial) de CT *brokers*, (32 años, suizo de origen español), marzo de 2001.

que tomó el C.C. para desarrollar el plan de acción cultural, las personas cotidianamente se estaban comunicando y formaban nuevas relaciones que no consideraron preponderantes en la parte de integración; por ejemplo, los medios de comunicación y el tipo de lenguaje utilizados se veían trastocados. El uso de algunos medios electrónicos tenía una fecha relativamente reciente, si bien hoy se habla de las empresas globales como espacios enlazados por la tecnología y la cultura, algunas de ellas están en proceso de globalización, todavía se cuestionan el papel de los medios electrónicos como vías principales de enlace y comunicación.

En OM simultáneamente al uso de herramientas electrónicas, se utilizaban otros medios para la comunicación del grupo, para el personal de ambas empresas el uso de los medios electrónicos no estaba empleado al 100 por ciento, aunque reconocen la eficiencia de las herramientas computacionales prevalece en primer lugar la comunicación cara a cara, en segundo lugar la comunicación via mail (cuentan con una herramienta llamada *Lotus Notes* que es el intranet de OM, es una aplicación que debe mantenerse abierta todo el día laboral porque ahí reciben mensajes y comunicados en tiempo real de la empresa). Aunque los procesos de globalización no significa la pérdida de formas previas de entrelazamiento social, cultural o comunicacional, sí una pérdida significativa de su importancia en el quehacer cotidiano. En OM aun conservaban en las relaciones comerciales fuertes reminiscencias de trato personal, directo y “cálido” (como es dicho en OM que los mexicanos trabajan) con sus clientes.

“El uso de los medios es una maravilla, el mail simplifica la comunicación...aunque no pierdes el contacto personal.”<sup>16</sup>

“Gracias a que estamos en la misma oficina en realidad prevalece el contacto directo, después cosas que hay que comunicar a todo el equipo a través de correo electrónico.”<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Entrevista con la gerente del área de Comunicación, (31 años, mexicana), marzo de 2001.

<sup>17</sup> Entrevista con el *Client Manager* (Gerente comercial) de *CT brokers*, (32 años, suizo de origen español), marzo de 2001.

Todos los empleados cuentan con las herramientas técnicas para estar comunicados permanentemente, y existe una combinación de recursos comunicativos a lo largo del día laboral. La carga de información que reciben todos los días de la oficina en México aumenta con lo que tienen que recibir de otras oficinas (sobre todo de Nueva York, Centro América y Zurich); tuvieron que irse adaptando a la utilización de un lenguaje más directo a través del mail.

“Tenemos diferentes culturas, diferente manera de hacer las cosas, diferentes maneras de pedir las cosas, simplemente eso de que te piden las cosas por e-mail y que yo lo hago mucho, eso es cultura suiza, o sea cuando estábamos en *Alfa*, todo era cara a cara, pero ahora no, porque el director te pide las cosas por mail, y eso es una cultura, una cultura de trabajo a la que no estamos acostumbrados...hay mucha gente que no esta acostumbrada a tener abierto su mail todo el día, ahí es una forma de trabajo y una cultura que ha venido a cambiar las formas de trabajar.”<sup>18</sup>

El enlace virtual con otras oficinas de OM significaba globalización, mientras que el contacto personal era visto como reminiscencia de lo local, aunque en la comunicación cara a cara habían intercambios y apelaciones a distintos contextos culturales, no solamente locales; y por otro lado, este tipo de comunicación (cara a cara), constituía un factor muy importante porque a través del encuentro físico, tenían la posibilidad de acercarse al *otro*, (sin importar si es mexicano o extranjero) y conservar el “contacto humano” (al que ellos refieren), cercanía que el mail no les daba, aunque encontrarán virtudes en el manejo de la infraestructura mediática, preponderaban la oralidad, porque a partir de ella pueden generar más eficazmente redes de solidaridad no únicamente formales de trabajo, sino de lealtad y de confianza extralaborales, cuando las relaciones laborales se limitan únicamente al intercambio funcional en las labores productivas, los vínculos los perciben fríos y distantes, mas allá de las diferencias nacionales o estructurales. En ese sentido los eventos organizados por el C.C. tuvieron un efecto simbólico importante (como la fiesta del primer aniversario); o actividades laborales que involucraban conjuntamente al personal para acercar a las áreas de trabajo; tomar en cuenta sus opiniones y considerar las propuestas para definir valores claves de la compañía, aunque al final las definiciones fueran terminadas por el director, aunque esto

---

<sup>18</sup> Entrevista con la gerente del área de Comunicación, (31 años, mexicana), marzo 2001.

no fue precisamente lo más importante, sino la participación de la gente en su primera formulación.

“...son dos culturas diferentes en la cual la mentalidad es muy diferente de ambas personas. Suizos que vienen a México, no hablan perfectamente el idioma, y eso es un impedimento, igual que nosotros no hablamos su idioma, entonces la comunicación que hay en español no es al cien por ciento la que queremos para lograr una comunicación personal, de amistad perfectamente establecida, por esto mismo de la cultura y la forma de trabajar es distinta...”<sup>19</sup>

Esto es diferente a otros sectores como el maquilador en México, en donde existen grupos organizados y además esfuerzos cotidianos de trabajadores y empleados por sostener la mexicanización cultural en el desempeño laboral, y que además hacen intentos por apropiarse de la tecnología dura y blanda para mejorar su posición en el proceso productivo (Reygadas, 2002:190). En OM no había una defensa o fuerte resistencia frente a la “europeización” o “globalización” de las formas productivas y de la cultura, al contrario, la gente recibía de forma positiva el nuevo aprendizaje; pero por otro lado detentaban orgullosamente el “hacer” del mexicano, en el cual se remarcan las relaciones interpersonales que incluyen o intervienen en las transacciones que “deberían” ser meramente laborales o comerciales, sin embargo siempre existió una actitud de apertura y flexibilidad a aprender nuevos estilos de trabajo.

### **México: un filtro cultural**

En OM, la población en términos de formación escolar y experiencia era más o menos homogénea, pero habría una necesidad de distinguirse de otros sectores productivos donde los empleados son preponderantemente obreros (en donde el trabajo es más mecánico que intelectual), o la población laboral es mucho más heterogénea. Es por eso que frente a ciertas acciones que propuso el C.C. la gente se sintió ofendida y las señaló de medidas “populacheras”, por ejemplo en la campaña de los valores corporativos, si bien se conminó a todo el personal, la participación real fue muy reducida

---

<sup>19</sup> Entrevista con el *Client Manager* (Gerente comercial) de *Central America & Agro*, (36 años, mexicano), marzo de 2001.

con apenas 19 personas, las cuales provenían de áreas que no se involucran con el negocio de manera directa, sino que son de servicios internos; involucrarse en estas acciones implicaba pérdida de status, las diferencias no sólo se daban entre extranjeros y mexicanos, sino que ciertas funciones y posiciones en la estructura de la empresa eran menos valoradas que otras, como son los servicios internos.

Aunque la participación en esta acción por el personal de OM fue reducida, hubo un movimiento a nivel regional importante de remarcar. Cuando se instaura el grupo Omega en México se tomaron los valores que emite el grupo para todas sus oficinas en el mundo, debían ser procesadas en México y darles un carácter local, apegándose lo mejor posible al comportamiento deseado por el grupo. En México se hicieron prácticas, intentos de apropiación y resignificación, es decir, la oficina local no podía emitir sus propios valores, sino que debía contextualizar la información emitida por la casa matriz en Europa. México tuvo que voltear a ver a Europa para recibir lo que sería su cultura corporativa y sus nuevos valores para la oficina local, pero México, a su vez se convirtió en emisor de esta información cultural hacia otros países latinoamericanos, que son vistos como parecidos, no sólo por el idioma, sino por cierto legado histórico compartido. Otros países latinoamericanos miraban a México como un primer filtro de poder en la estructura global de Omega.

“Creo que los países de AL. tienen mucha similitud, pero México es más avanzado por la cercanía a Estados Unidos”.<sup>20</sup>

“No te involucran mucho en la formulación de la identidad corporativa, es difícil que México pueda influir, pero ahora ha cambiado un poco, porque como he eninchado tanto, pues ahora dicen: bueno, que lo revise México. Entonces todos los comunicados en español los reviso yo...A nivel de grupo se complica porque hay que convencer a la gente de servicios lingüísticos en Suiza y bueno...son las personas que se encargan de traducir todas las publicaciones, hay argentinos, españoles, colombianos, que entre ellos usan palabras diferentes...cada oficina local maneja los medios locales especializados y boletines también. Informes para el grupo, lo que informamos que esta haciendo la oficina de México, esa influye a la oficina de Venezuela, y aparte la campaña de cultura la estamos manejando para toda América Latina”<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup> Entrevista con el Director de Finanzas, (36 años, suizo), marzo de2001.

<sup>21</sup> Entrevista con la gerente del área de Comunicación, ( 31 años, mexicana), marzo de2001.

México empezaba a convertirse en un centro de decisiones regionales, no sólo porque desde aquí se atendían negocios de centro y sudamérica, sino que culturalmente hablando, México fungía como un filtro simbólico entre Estados Unidos, Europa y América Latina. Sin embargo, aunque México adquiriría importancia en cierto nicho de mercado, globalmente las decisiones se tomaban en Nueva York y en Zurich, dos de los centros más importantes para el grupo Omega.

Pero esta intermediación o filtro, no sólo se dió a nivel de organizaciones, ocurrió también al interior de OM; por un lado la función formal del C.C. (funciones descritas en el Capítulo II), y por otro lado contar con directivos de nacionalidad mexicana, acción que no garantizaba integración e identificación, pero fue un movimiento estratégico para la regulación y la mediatización de la cultura. Estas personas en la estructura fungían como una especie de articuladores, y con esto se estaba emitiendo el mensaje de que en esta organización si tienes capacidad, tienes la oportunidad de acceder a puestos de mayor jerarquía. Por supuesto estos movimientos no sólo tienen que ver con la obtención de la confianza, éstos deben ser capaces de cumplir funciones e intervenir en la toma de decisiones; el idioma, la cultura y el conocimiento global de los procesos es que les otorga ese status. Pero, las diferencias, los problemas y las rupturas no sólo se daban en términos de culturas nacionales, existe una distancia estructural, entre los que son directores, gerentes, personal operativo, etc., independientemente de que éstos sean mexicanos o europeos. Un cambio significativo fue la manera de presentarse frente a los clientes, ya que en OM los títulos de puesto son los mismos para todas las oficinas de Omega, pero en México los modificaron debido a que sus clientes no reconocían a través del título la descripción del puesto.

“Mi puesto actual es *Country Head* para OM, para los clientes soy Director Ejecutivo y mi responsabilidad es marketing, suscripción y la parte comercial. Cambiamos los títulos a español en las tarjetas porque los clientes se quejaban o se burlaban porque es un mercado donde todo se habla en español, si bien ya hay muchas empresas extranjeras, el mercado de seguros es todavía muy tradicional y las empresas extranjeras se manejan ellas mismas con sus propios términos, pero los clientes hacia el mercado todavía hay términos comunes en español, entonces cuando empezamos a sacar las tarjetas de los *Client Manager, Country Head, Market Partner*, había clientes que te decían:

no entiendo que es *Market Partner*, o sea, ¿quién es el que me atiende?.”<sup>22</sup>

No dejaron de existir diferencias y conflictos entre los subgrupos contenidos en la empresa, pero adaptar o contextualizar contenidos globales para el grupo, minorizaba las fricciones.

### **3.2. El cruce de fronteras: Lo global.**

#### **¿Qué significa trabajar en una empresa transnacional?**

El grupo Omega desarrollaba una cultura corporativa que enlazara sus unidades dispersas en el mundo, que diera uniformidad y sentido cultural a la compañía, y con esto obtener identificación del personal con la organización y una guía general de procedimientos y comportamiento generales (aunque tomaran en cuenta el contexto en que se irían a desarrollar).

Para el personal fue un aspecto muy positivo formar parte de una empresa transnacional tan importante como el grupo Omega. Esto implicaba prestigio, conocimiento diferente del negocio y tecnología, trabajo más organizado, posibilidades de tener diálogo con otras culturas; viendo estos elementos fundamentales para el desarrollo personal y profesional y con éstos aumento en la calidad de vida laboral.

“...sobre todo que pueda existir una base general que debe regir al grupo, pero localmente en cada país debe manejarse de manera independiente, según a las condiciones locales, entonces para mí es mucho conocimiento, aprendizaje de idiomas aprendizaje de culturas diferentes, las maneras distintas de hacer el negocio...”<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Entrevista con el Director Ejecutivo del área comercial, (39 años, mexicano), marzo de 2001.

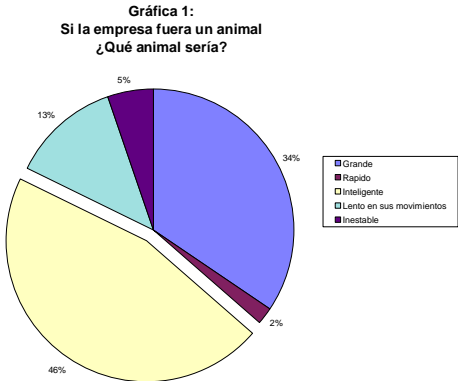
<sup>23</sup> Entrevista con el *Client Manager* (gerente comercial) de *Central America & Agro*, (36 años, mexicano), marzo de 2001.



Los empleados asociaban crecimiento con apertura, por ejemplo, se referían al caso de lo que era *Alfa*, una empresa cien por ciento mexicana, que si bien ya había traspasado la fronteras nacionales, fue vista como víctima de la globalización (en término positivos), por haber sido absorbida por el grupo Omega, su apreciación de la compra de Alfa era hacia un crecimiento y mejora significativa, ya que hacían alusión a que las empresas locales, “cerradas”, tienden a la extinción. Además de que con la fusión los intercambios culturales sólo traerían mejoras continuas en el ámbito laboral.

Si bien existía una alta autovaloración por la cultura y “el hacer” del mexicano, la valoración de los *otros*, sobre todo si era europeo (que en la organización ocupaban los puestos gerenciales y directivos), significaba un aumento de calidad en el quehacer cotidiano, es decir, en el proceso de integración si bien, habían conservado prácticas locales de entender el negocio y del entramado social, trataron de implementar nuevos procedimientos y procesos que se apegan a los requerimientos de la compañía a nivel mundial.

Un ejercicio muy interesante en la aplicación de los cuestionarios fue la pregunta: Si la empresa fuera un animal ¿qué animal sería?; el uso de las metáforas es útil para la aplicación de preguntas indirectas, en este caso la analogía con un animal lo que denota es el tipo de liderazgo y de dirección que tiene la empresa. No fue tan relevante la designación del animal, sino la caracterización y los atributos que a éste señalaron. En la mayoría de las respuestas nombraron animales grandes (como el elefante y los dinosaurios), en menor porcentaje y más diversificado: águilas, animales acuáticos y felinos. El 46% consideró inteligente a la empresa, término que agrupa: 1.visión hacia el cliente, 2. agilidad para negociar, 3. mantiene el control, 4. capacidad de adaptación, 5. selectivo (gráfica no. 1).



El significado del trabajo transnacionalizado significaba posibilidades de viajar, prestigio, trabajo más organizado, y por otro lado, barreras culturales y alta presión laboral, etc. La mirada hacia lo “ajeno” a lo “externo”, fue siempre tomado de forma positiva. El espacio de una transnacional, es un espacio que incita a la generación de contactos y flujos entre personas con diferentes visiones de mundo; de mensajes a través de las redes funcionales que han establecido en puntos dispersos en el orbe.

### **OM en procesos globales**

El cruce de fronteras se volvió algo cotidiano entre los empleados de OM, contaban con diferentes mecanismos para encontrarse simultáneamente en México, en alguna capital de Europa o del resto de América, no sólo para realizar actividades que articulan sus actividades laborales, sino también para el intercambio de mensajes culturalmente significativos, los cuales se integran en las estructuras sociales locales, haciendo que éstas desdibujen sus fronteras y se “abran” para conformar una estructura socio-cultural más amplia donde los mensajes culturalmente significativos encuentran un lugar mundialmente compartido.

“...al hablar de una compañía global quiere decir que está en diferentes países y por ello puedes hablar de economías nacionales, de estas sucursales u oficinas, y con ello existe interconexión, y de ahí otros puntos: oportunidad de tener información con rapidez, porque tienes un canal mucho más directo, al estar dentro de éstas, o en términos generales de globalización pues ya con el hecho de estar en una global eso habla de otra apertura, con ésta viene el flujo de información mucho más fácil y rápido; el diálogo entre culturas también, si puedes viajar y conocer a más gente.”<sup>24</sup>

Ejemplo de esto es el uso del idioma inglés como elemento de la cultura que unifica criterios en la comunicación, que pasó de ser utilizado en la comunicación formal a la comunicación informal, entonces podemos escuchar a un grupo de personas dentro de la

---

<sup>24</sup> Entrevista a un Asociado IGP (*International Graduate Program*), (25 años, mexicano de origen austriaco), marzo de 2001.

empresa referirse a la noción intermedia de poder en la organización como el *management*; o al *know-how* como altos conocimientos y experiencia en un área específica, *P&L (Profit and Lost)* es la hoja de resultados que refleja el balance entre los ingresos y los gastos, estas expresiones ya no se toman aisladamente, éstas cumplen una función culturalmente significativa para un miembro de la organización situado en cualquier oficina del mundo. Esto, se generaliza para cualquier organización que hoy se llame transnacional o global, no tiene exclusividad el reaseguro, sino por el contrario, el inglés es aceptado y reconocido en el ámbito laboral. En esta reaseguradora el 59.55% habla, lee y escribe más del cincuenta por ciento del idioma inglés; y un 40.45% en estas tres habilidades, está por debajo del cincuenta por ciento.

“En mi puesto se tiene que estar pasando de un lenguaje al otro, con forme más contacto tienes con la gente que está en Europa, en Estados Unidos, tienes que usar otro tipo de lenguaje y a lo mejor cuando lo tienes que hacer en inglés el mismo cambio de idioma lo tienes que hacer más directo, más conciso que tirar rolo”<sup>25</sup>

Poco a poco se han ido marginando a las personas que no dominan el uso del idioma inglés, porque si no lo saben , quedan excluidos –de alguna manera- de la red de relaciones socio-culturales y comerciales que establecen como necesarias en la organización; muchos de ellos quedan asignados a tareas cien por ciento de utilidad interna y local; pero aunque no tengan dominio del idioma, el 88.76% de los empleados establece relaciones con el extranjero, éstas pueden ir desde enviar y recibir e-mails, hablar por teléfono o recibir y enviar faxes, así como asistir a reuniones en otros países o ser responsable directo de asuntos que se generan en el extranjero.

Como ya lo había mencionado páginas atrás, en las oficinas mexicanas de Omega, prevalecía la comunicación cara a cara sobre otros tipos de comunicación, pero ciertamente la exigencia del mercado global demanda acortar tiempos de respuesta en los negocios; el grupo Omega requiere de mayor fluidez en la comunicación interna: en cada una de las 70 oficinas y en la red que las une. Los procedimientos de enlazamiento entre las oficinas de una empresa transnacional se resuelven de distintas maneras, pero indudablemente la infraestructura mediática contribuye a la aceleración y a la “standarización” de ciertos mecanismos sociales, simbólicos y comerciales en las

---

<sup>25</sup> Entrevista con el Director Ejecutivo del área comercial, (39 años, mexicano), marzo de 2001.

empresas con características como las de Omega. Unificar criterios en todos sentidos, favorece la mundialización de la cultura, símbolos mundialmente compartidos y reconocidos por los empleados del grupo Omega en el mundo hacen que sea una empresa operacional y culturalmente funcional, además de ser en sí misma generadora de cultura.

Omega ofrece servicios de reaseguro, no fabrican ningún producto tangible, pero ofrecen un circuito o red global de servicio en sus áreas de oportunidad. Su oferta se basa –entre otras cosas- en ofrecer estándares en el conocimiento y manejo del reaseguro en cualquier parte del mundo, generando un esquema aplicable y funcional en cualquier contexto socio-cultural.

Los recursos con los que se valen en Omega son los mismos: Filosofía corporativa, valores, *Membership Profile* y la tecnología.

“OM es unida tecnológicamente, transnacional, y te da otro tipo de cómo debes de trabajar, entender otras culturas, es un lenguaje de negocios. Yo me encargo de infraestructura de comunicaciones de datos, que todos tengan servicios de red y que la red funcione. Darle soporte técnico a Latinoamérica, ahora sobre todo Venezuela, allá montamos unos servidores con el estándar de *Omega*” (Las cursivas son mías).<sup>26</sup>

La experiencia global en una organización implica –casi- inexorablemente, involucrarse y generar procesos de globalización de la cultura, porque es un espacio laboral donde se concentran varias nacionalidades, porque sus alcances comerciales no se limitan solamente a lo que se genera en México, y además forma parte de una red mundial de relaciones. Aunque la experiencia global es muy intensa, las experiencias y las construcciones de lo global no se dan en la misma dirección, ni de la misma manera (no son neutrales) para los empleados de OM. Dentro de la diversidad cultural que hay en

---

<sup>26</sup> Entrevista al *Communication Specialist* del área de IT (*Information & Technologies*). (30 años, mexicano), marzo de 2001.

la organización, no hay que olvidar que el origen de la empresa se ubica en un país europeo; si bien el equipo ejecutivo (directores) estaba conformado por tres mexicanos, los otros tres directores eran europeos y el resto de éstos ocupaban puestos gerenciales, siendo 20 por ciento en este nivel. No envían personas de la casa matriz a ocupar otras posiciones que no sean en lugares estratégicos en la toma de decisiones, finalmente seguía existiendo una concentración del poder en el país central de este grupo.

“...yo estoy a favor de la globalización, es buena o mala es difícil decir, como todo, tiene lo bueno y lo malo, pero en general es algo que con la tecnología que hoy tenemos ya casi inevitable que se da la globalización y es algo que no podemos parar, entonces en lugar de ponerse y poner barreras yo creo que cada país debería de tratar de jugar su rol importante dentro de esto y aunque no todos los países tienen todo el *know-how* que tiene por ejemplo Estados Unidos o Europa, hay países como México que tienen otras cualidades. México tiene mano de obra muy calificada en muchas áreas, tiene una fuerza muy grande, muy joven que se puede aprovechar en la globalización”.<sup>27</sup>

Algunas posiciones en la organización establecen contactos permanentes con el exterior a través de: constantes viajes comerciales; videoconferencias; en la recepción y emisión de mensajes fuera de OM. La amplitud o la estrechez sobre lo global, tiene que ver con las desigualdades de acceso a lo que suele llamarse economía y cultura globales (García Canclini, 2000).

*Think Global, Act Global*, ha sido una de las expresiones más usadas en el ámbito laboral transnacional y global, refiriéndose a la capacidad que tienen las organizaciones de enlazamiento y unificación de criterios para la ejecución de alguna actividad específica, y a su vez, la capacidad para adaptarse a un contexto socio-cultural específico y que sus actividades mundialmente reconocidas logren ser eficazmente significativas localmente, generando múltiples centros y múltiples redes de dependencia, tanto locales como mundiales.

---

<sup>27</sup> Entrevista con el Director de Finanzas, (37 años, suizo), marzo de 2001.

### **3.3 Perfil de globalización**

#### **Apreciación general**

Hasta el momento en el desarrollo de la investigación sólo hice distinciones entre Alfa/Omega; y mexicanos/extranjeros, y señalé diferencias entre las posiciones jerárquicas en la organización; pero he sistematizado otros datos que resultan interesantes en la apreciación de los empleados de OM sobre el trabajo globalizado. Información obtenida de los cuestionarios aplicados a 89 personas.

La intención y el resultado de una pregunta en el cuestionario esta vinculada a conocer si la globalización se considera como un proceso positivo o negativo en la vida laboral de los empleados. La pregunta estuvo estructurada de la siguiente manera: Marca 3 opciones que definan mejor a la globalización<sup>28</sup>:

1. Subordinación de países pobres hacia los ricos;
2. Mayor interconexión entre las economías nacionales;
3. Oportunidad de conocer información de todo el mundo con gran rapidez;
4. Xenofobia, fundamentalismos;
5. Desaparición de barreras geográficas;
6. Mayor diálogo entre culturas;
7. Mejoría en las economías nacionales;
8. Mayor cantidad de información;
9. Fortalece los regionalismos.

---

<sup>28</sup> Las opciones sugeridas al encuestado son otorgadas por el encuestador, en este caso son mis propios recursos sobre el tema los que se reflejan en ellos, limitando la posibilidad de que los empleados emitieran sus opiniones libremente.

Haciendo un intento de no traicionar la fidelidad de la información, pero con fines de esquematización y tratamiento de los datos, agrupé varias opciones en un mismo campo semántico, resultando de la siguiente manera:

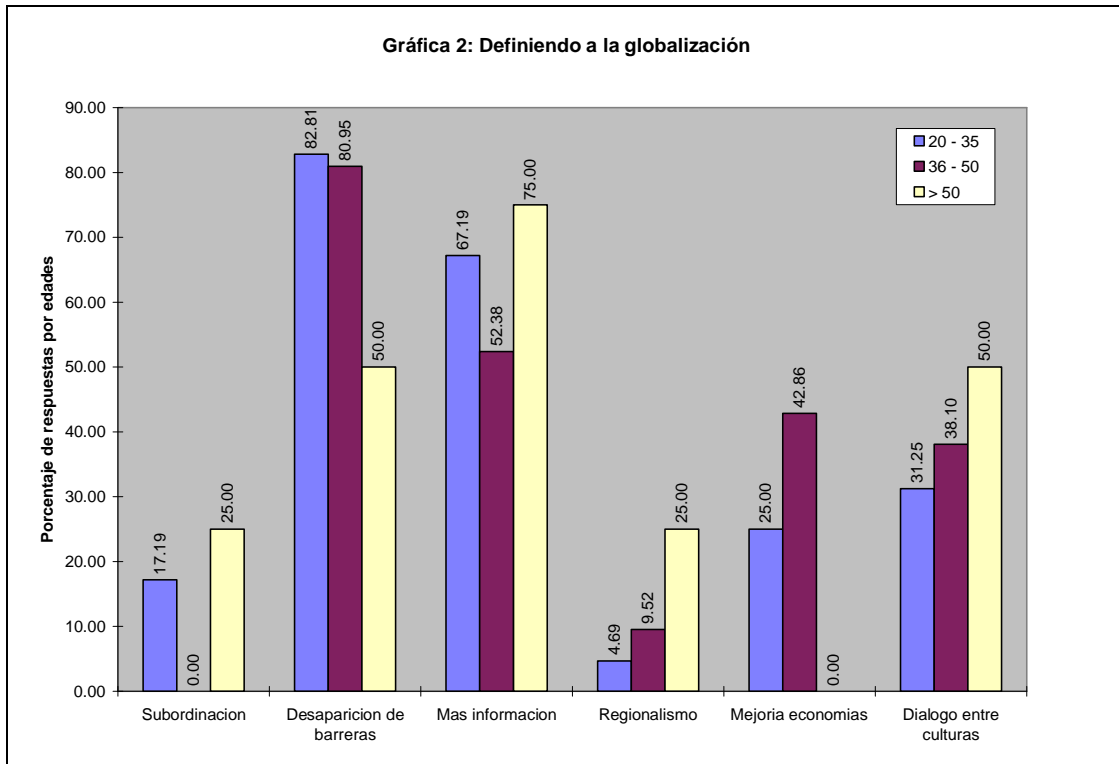
- I. Mayor interconexión entre las economías nacionales (no.2) y desaparición de barreras geográficas (no.6).
- II. Oportunidad de conocer información de todo el mundo con gran rapidez (no. 3); y mayor cantidad de información (no.8).
- III. Xenofobia, fundamentalismos (no. 4) y fortalece los regionalismos (no.10).

La gráfica no. 2 representa la opinión por categoría de edades, teniendo como resultado que las personas entre 20 y 35 años y con una ligera diferencia del grupo de 36-50 señalan a la globalización como un proceso positivo, pues el 'desdibujamiento de barreras geográficas' y 'la interconexión entre economías nacionales', las consideran como aspectos positivos para el crecimiento de los países (en términos económicos).

- "...la globalización yo la entiendo en primer lugar en términos económicos. En primer lugar mayor facilidad de acuerdos comerciales, o de establecer negocios que tienen origen en un país, fundamentalmente el capital, el traslado de capital es de un país a otro, el capital se mueve de un país para invertirse en otra zona geográfica y con la globalización se está agilizando el traslado de capitales y de inversiones, lo cual genera esta interconexión entre distintas economías a través del comercio, a través de los negocios y por lo tanto desaparición de barreras geográficas, lo que esta pasando primero es la eliminación de esas barreras comerciales, pasamos de economías protegidas a economías más abiertas, donde lo importante no es de donde venga el capital sino lo importante es que haya capital en el país y que se genere crecimiento, que se genere desarrollo económico con ese capital. Entonces en primer término existe esa apertura económica, la apertura comercial y eso va generando interrelaciones culturales, políticas, de otros tipos, que va generando que las fronteras se vayan borrando poco a poco, nos vamos pareciendo en muchas otras cosas, sobre todo en principios con los negocios".<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Entrevista con el Director Ejecutivo del área comercial, (39 años, mexicano), marzo de 2001.



Para estos 2 grupos de gente joven, el contexto laboral en OM (o anteriormente en Alfa), era su primera experiencia de trabajo, la formación de la mirada hacia el entorno social se ha visto permeada por los recientes desarrollos productivos en empresas transnacionales; la constitución de su percepción ha sido en un periodo relativamente corto de tiempo, en donde su experiencia personal directa carece de referentes históricos, como los que refieren el grupo de empleados mayor de 50 años, quienes reflejaron el porcentaje mayor en ‘Subordinación de países pobres hacia los ricos’ y ‘regionalismos’; a este grupo de edad les ha costado un esfuerzo más grande adaptarse a los cambios sociales, tecnológicos y culturales dentro de OM.

“Yo creo que lo que tiene OM es que tiene mucha gente grande, y esa gente es a la que le cuesta trabajo y aún así tratan de entrarle, pero yo creo que un 30 por ciento que si les falta una cultura informática bien, para que realmente comprendieran la importancia de la computación y la usen bien”.<sup>30</sup>

<sup>30</sup> Entrevista al *Communication Specialist* del área de IT (30 años, mexicano), marzo de 2001.



Su propia experiencia de vida (no sólo laboral), hace que su percepción del proceso de globalización lo vean como un proceso de desigualdades, no sólo por naciones, en donde países en vías de desarrollo se articulan en una red comercial, pero con acceso diferenciado al poder y a los capitales; su apreciación también va en el sentido de las oportunidades en el ámbito laboral, pues ninguno de ellos reportó haber recibido capacitación por parte de la empresa; sus funciones involucran contacto con el extranjero de manera indirecta, pues ninguno de ellos establece contacto con el extranjero ni por teléfono, por mail y tampoco utilizan internet para fines laborales. De este grupo sólo una persona tiene contacto laboral fuera de OM México a través de los medios ya señalados. Este grupo de más de 50 años está conformado por tan sólo 4 personas, como ya había descrito en el cap. II., el perfil que requería OM era de gente prácticamente egresada de las universidades, con un alto conocimiento del idioma inglés y de programas computacionales. La experiencia laboral del grupo mencionado no era menor de 15 años en la misma empresa (en Alfa y Omega antes de la fusión), su formación laboral fue dentro de la empresa, y poco a poco van siendo desplazados por personas que tienen mayor capacitación formal.

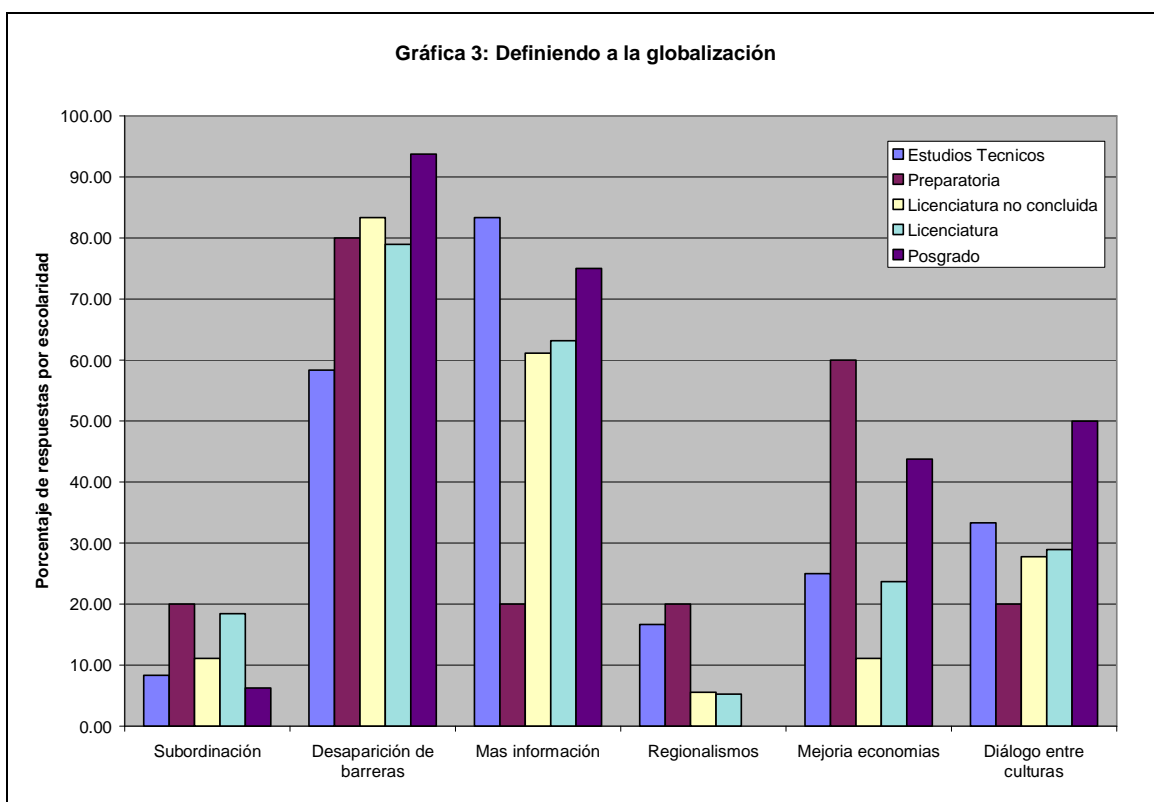
Hay una fuerte tendencia a señalar que la globalización se da en términos principalmente económicos y políticos (aquí el grupo de más de 50 años se destaca sobre los demás. Ver cuadro no.2), pero fue muy importante considerar el factor cultural en OM, ya que al momento de la fusión, lo que no funcionaba o no se entendía entraba en el "costal" de lo cultural: falta de comunicación (diferencias en el lenguaje corporal; el doble sentido utilizado por los mexicanos), formas de trabajo, etc., convergían en el mismo espacio diversas culturas, así que la apertura no sólo fue comercial, sino cultural.

“...yo creo que la globalización es esto, subordinación de países pobres hacia los ricos, de qué se trata, de hacer bloques económicos, mayor diálogos entre culturas pero a través de la economía, hay cultura general...”<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Entrevista con un especialista en riesgos algodoneros (70 años, mexicano), marzo de 2001.

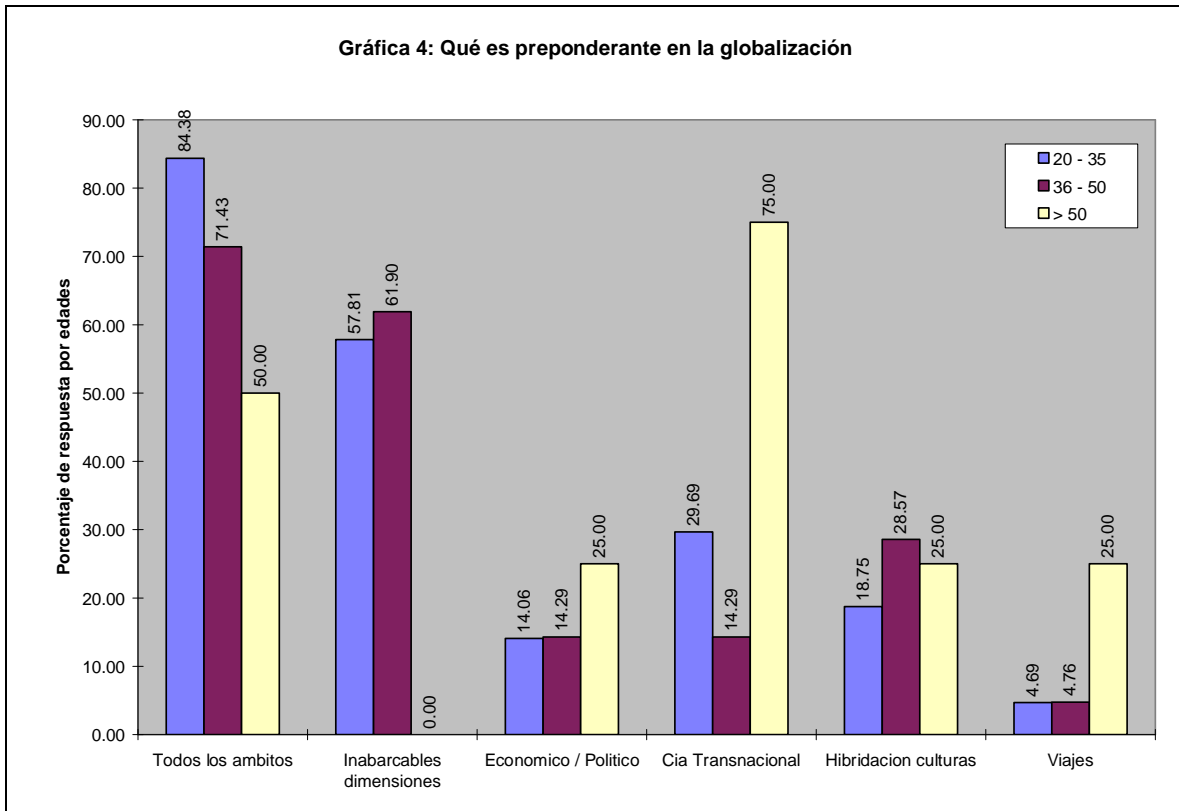
En la gráfica no. 3 tenemos las mismas opciones de respuesta que en el gráfico 2, pero aquí la variable es la escolaridad. El mayor contraste que encontramos con esta variable, es que a menor formación escolar, la apreciación es que notan más claramente regionalismos, a diferencia de las personas con mayor formación académica (sobre todo las personas que tienen posgrado) siendo la tendencia hacia la interconexión: alto índice de diálogo entre culturas, desaparición de barreras geográficas, más información. Parece que los grupos con menor escolaridad tienen una visión más negativa del proceso, no piensan que el discurso globalizador sea fundamental para el diálogo entre culturas; no observan mejoría notable en la economía (excepto el grupo de personas con preparatoria), y no perciben permeabilidad entre límites geográficos.

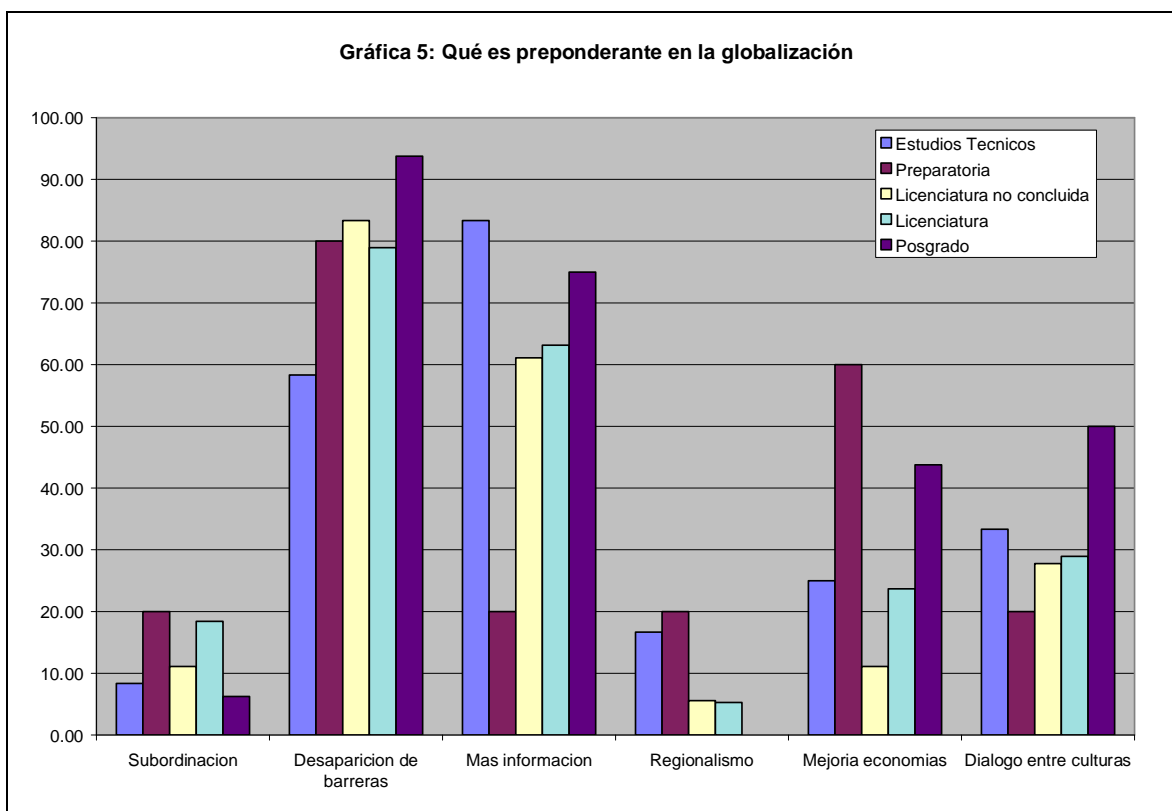


## ¿Qué es preponderante en la globalización?

En las gráficas 4 y 5 encontramos las mismas variables pero con opciones y respuestas diferentes, aquí veremos qué factores consideran los empleados de OM preponderantes para el proceso de globalización. El cuestionario sugiere: Marca 3 opciones que consideres preponderantes en la globalización:

1. Abarca todos los ámbitos de nuestra vida.
2. Es un proceso reciente.
3. Es un fenómeno de inabarcables dimensiones.
4. Sólo se da en términos económicos y políticos.
5. Todos participamos
6. Teniendo internet te globalizas.
7. Es necesario viajar.
8. El trabajo en una compañía transnacional.
9. Se hibridan las culturas.





Al igual que en las gráficas 2 y 3, reuní en un campo semántico algunas opciones, resultando:

- I. Abarca todos los ámbitos de nuestra vida (no. 1) y todos participamos (no. 5).
- II. Teniendo internet te globalizas (no.6) y el trabajo en una cía. transnacional (no.8)<sup>32</sup>.

“Nadie se escapa de la globalización” (comenta un empleado en conversación informal), coincide con un alto porcentaje considerar que la globalización toca todos los ámbitos de la vida, como algo inaprensible y abstracto. Aunque la globalización fuera inaprensible, en OM se intentó “tomarla” por algún elemento, se dio más importancia explícita a la cultura, aunque sus intereses fundamentales fueran económicos. El trabajo en una compañía transnacional, ha sido referido como el espacio multicultural, en donde se traspasan fronteras ideológicas y comerciales y facilidad para el intercambio cultural; en el gráfico por edades y escolaridad encontramos cierta tendencia hacia preponderar el

<sup>32</sup> ¿Por qué unir estos dos criterios en el mismo campo?, los empleados de OM asociaban de manera directa el uso de la tecnología como elemento fundamental en el desarrollo del trabajo en una empresa transnacional.

aspecto cultural. Información que contrasta con los datos referidos en las gráficas anteriores, pero hubieron varios elementos que les permitía hacer énfasis y referencia a lo cultural, como un factor preponderante en procesos globalizadores. Por un lado, el nacimiento de una empresa que conjuntaba personal con distintos orígenes nacionales, y la interacción multicultural no era un hábito común para todo el personal; y por otro lado, el tema de la cultura promovido oficial y formalmente por el comité de cultura, provocaba que se emitieran juicios sobre el tema constantemente.

Más que una tipología (en donde presentara qué características y a través de qué mecanismos los empleados son más o menos globalizados), la sistematización de las encuestas nos permiten ver la experiencia colectiva en un ámbito laboral en México, en torno a múltiples procesos sociales por los que atraviesan las empresas transnacionales y globales.

## CONCLUSIONES

Mi punto de partida fue conocer cómo se experimentaban cotidianamente los procesos de globalización de la cultura, identificar la particularidad cultural de una organización transnacional frente a las políticas culturales del grupo; referencias que fueron encontradas en la serie de situaciones que describí a lo largo del trabajo, y que tuvieron origen en la fusión de dos empresas que se caracterizaban con rasgos muy claros en su estilo de trabajo que influía sobre la cultura y viceversa.

En el tránsito de fusión, encontramos una organización que realizó esfuerzos por poner énfasis en la cultura, a través de gestionarla y “manipularla”, siempre esperaron “buenos” resultados culturales, para que en el área operativa del negocio, esto se viera reflejado en alta productividad. Pero en el intento por “crear” una nueva cultura para OM, se cuestionaron los aportes que cada una de las empresas hacía a OM, para adaptar la cultura corporativa al espacio de Omega México. Nunca se disolvieron por completo las diferencias, fueran dadas por la nacionalidad, por su antigua pertenencia a una u otra empresa, por las posiciones en el organigrama, por la experiencia adquirida en el trabajo o por el nuevo perfil requerido por la empresa. Lo que no se entendía sobre los *otros*, se nombró constantemente con estereotipos, que utilizaban para depositar lo incomprensible en alguna definición; así vimos como las personas que pertenecían a Alfa etiquetaban a los que venían de Omega como rígidos en el trabajo, y a la inversa, que la gente de Alfa estaba acostumbrada a hacer las cosas a la mexicana “al ahí se va”, etc.

Si bien el grupo Omega contaba con un esquema riguroso de trabajo y una cultura corporativa global (en proceso de construcción), adaptarse al contexto local a través de la experiencia de los empleados locales, sirvió de articulador para manejar tanto intereses regionales como globales, en los procedimientos comerciales y en el intercambio de mensajes culturales. Para una organización transnacional, el intento de homogenizar la cultura, ayuda a satisfacer las necesidades de un mercado global que demanda altos niveles de conocimiento, de servicio y rentabilidad, permitiendo las negociaciones en contextos diversos.

El asentamiento de una organización en un país determinado, no se da de manera neutral, en la compra de Alfa por el grupo Omega, los empleados percibieron aspectos

tanto positivos como negativos. Hubo –en general- disposición para “abrirse”, recibir e intercambiar contenidos culturales, pero las diferencias seguían siendo notorias: ciertas áreas de trabajo (las que se involucraban directamente con el negocio) eran consideradas preponderantes, y las de servicio interno eran subvaluadas. Por otro lado, la ubicación de extranjeros en los puestos más altos del organigrama, así como a su vez la inserción de OM en el mercado global, subordinando a esta organización y a sus miembros locales a las decisiones que se tomaban fundamentalmente en Nueva York y en Zurich. Aunque se crearon canales formales de comunicación, tanto las relaciones interculturales, como las relaciones entre jerarquías, fueron relaciones asimétricas, pues predominaban las voces de los mandos altos en la organización, que también era integrado por un porcentaje de mexicanos, pero el cien por ciento de los extranjeros que trabajaban OM ocupaban puestos directivos y gerenciales.

Era fácil identificar las señas particulares del origen nacional de la empresa, seguía siendo una transnacional, los centros más importantes de poder, desde donde emiten políticas que regulan su influencia en puntos descentralizados. El grupo Omega, contenía tanto movimientos transnacionales como globales, éstos estaban yuxtapuestos, la globalidad no implicaba pérdida de sus antiguas relaciones transnacionales, como la centralización de capitales y de poder en Suiza y en menor medida en Nueva York.

Este trabajo muestra algunos de los mecanismos técnicos y simbólicos, por los cuales la cultura y los actores sociales se están globalizando, estos procesos no son ineludibles, pero son experimentados de muy distintas maneras, dependiendo de la posición, la vinculación y la frecuencia que se tengan con dichos procesos; la concepción de lo que significa globalización y globalizarse para los empleados de OM, ha sido conformada primordialmente en el contexto de trabajo, la construcción de sus definiciones, de lo que imaginan vinculado a sus acciones, mucho tiene que ver con el contexto de referencia de OM y los enlaces que establecen con otras entidades. Esto no significa que la organización sea un ámbito desconectado de la sociedad que la contiene, al contrario, hay una *ida* y *vuelta* de la información; pero las referencias más consistentes sobre estos hechos sociales, son tomadas de la organización laboral, por ser ésta generadora de cultura, ya que las acciones significativas que reproducen y transmiten, dan sentido y eficacia simbólica al trabajo y a las relaciones sociales del grupo.

Los empleados de OM han vivido la globalización como un proceso fundamentalmente positivo, lo que podían ver eran mejoras continuas, aprendizaje, crecimiento personal y profesional, conocimiento de otras culturas; sólo que algunos lo experimentaban más intensamente que otros, a través de la capacitación, el involucramiento de su puesto en asuntos directos fuera de México, con viajes, con buen conocimiento del idioma inglés que les facilita la lectura de las publicaciones corporativas, etc., esto sugiere que la globalización se da en muchos sentidos, algunos empleados construyen una expresión más tangencial del tema y algunos otros más circular, no implica que un sector sea más globalizado que otro, pero sí que el acceso diferenciado a los recursos antes mencionados, permea su actividad cotidiana.

Los problemas tratados en esta tesina, constituyen tan sólo un fragmento de la totalidad de los hechos sociales gestados en una organización transnacional. El aporte más importante de este trabajo es haber realizado el estudio de un caso en una organización formal transnacional, para interpretar desde las actividades cotidianas laborales a la globalización. Señalar los recursos simbólicos para referirse a lo global, los recursos simbólicos para referirse a lo local, así como cotejar la existencia de una sociedad mundializada al interior de la organización, unida por la migración de su personal, por el intercambio de mensajes y del esfuerzo por fortalecer una cultura corporativa, que ayude a la identificación de sus miembros con la organización a nivel mundial.

Lo local y lo global, no son contextos desconectados, éstos dialogan constantemente, intercambian contenidos, tienen “aperturas” por las cuales el flujo de información no siempre tiene una referencia de origen, así hacemos referencia a lo global y a lo local, sin diferenciar la línea que los divide, éstos se entretajan con hilos casi invisibles.



## **Bibliografía**

- Appadurai, Arjun, "Disjuncture and Difference in the Global Cultural Economy", en *The Anthropology of Globalization*, Edited by Jonathan Xavier Inda and Renato Rosaldo, Oxford, UK, Blackwell Publishers Ltd 2002.
- Beck, Ulrich, *¿Qué es la globalización?. Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*, Barcelona, Paidós, 1998.
- García Canclini, Néstor, *Culturas híbridas*, México, Grijalbo, 1990.  
*La globalización imaginada*, México, 2000.
- Hannerz, Ulf, *Conexiones transnacionales. Cultura, gente, lugares*, Madrid, Ediciones Cátedra, 1996.
- Ianni, Octavio, *La era del globalismo*, México, Siglo XXI, 1999.
- Kearney, Michael, "The local and the global: the anthropology of globalization and transnationalism", en *Annual Review of Anthropology*, vol. 24, 1995.
- Ortiz, Renato, *Mundialización y cultura*, Buenos Aires, Alianza, 1997.  
"La mundialización de la cultura", en *De lo local a lo global*, México, UAM-I, 1994
- Reygadas Robles Gil, Luis, "Estereotipos rotos. El debate sobre la cultura laboral mexicana" en *Cultura y trabajo en México*, México, Universidad Autónoma Metropolitana, 1998.  
  
*Ensamblando culturas. Diversidad y conflicto en la globalización de la industria*, Barcelona, Editorial Gedisa, 2002.
- Ruiz Olabuenaga, José, *Sociología de las organizaciones*, España, Universidad de Deusto Bilbao, Serie Ciencias Sociales, Vol. 14, 1995.

- Thompson, John B., *Ideología y cultura moderna*, México, Universidad Autónoma Metropolitana, 1993
- Tomlinson, John, *Globalización y cultura*, México, Oxford University Press México, 2001.

### **Material de consulta de OM**

- Team Resources, *La cultura organizacional OM\**, México, noviembre 1999.
- Boston Consulting, 1999.
- Comité de Cultura, *Plan de Acción*, México, 2000.

---

\* Como ya se había mencionado antes, OM es el pseudónimo que elegí para respetar el anonimato de la organización referida.